

**PERSEPSI GURU SD PASCA SERTIFIKASI TERHADAP  
KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU SEKECAMATAN  
KRETEK KABUPATEN BANTUL**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan**

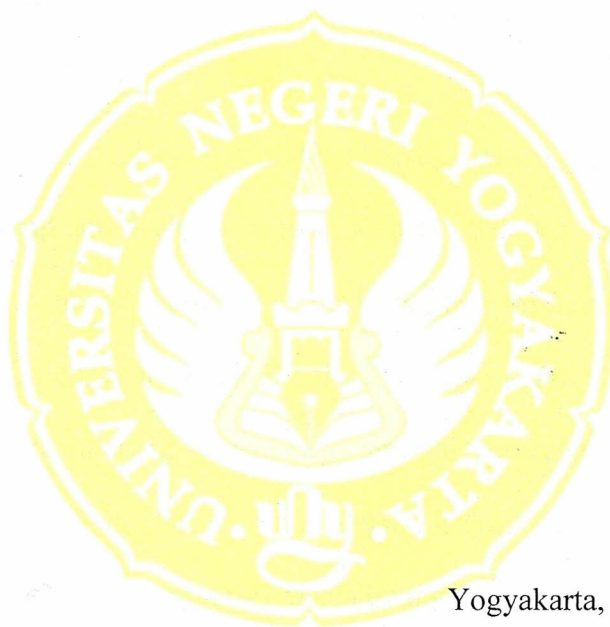


**Oleh  
Widiastuti  
NIM 08101244040**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
SEPTEMBER 2012**

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul **“Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi Terhadap Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Pasca se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul”** yang disusun oleh Widiastuti, NIM 08101244040 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.



Yogyakarta, Juli 2012

Dosen Pembimbing I

Meilina Bustari, M. Pd  
NIP. 19730502 199802 2 001

Dosen Pembimbing II

MD. Niron, M. Pd  
NIP. 19590605 198503 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Widiastuti

NIM : 08101244040

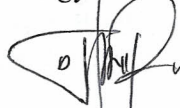
Prodi : Manajemen Pendidikan

Judul : Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi Terhadap Keterampilan

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru  
sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi Terhadap Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul” ini benar-benar karya asli penulis. Sepanjang pengetahuan penulis tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan ilmiah yang telah lazim. Jika ternyata terbukti pernyataan ini tidak benar sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Yogyakarta, Juli 2012



Widiastuti

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul **“PERSEPSI GURU SD PASCA SERTIFIKASI TERHADAP KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU SE- KECAMATAN KRETEK KABUPATEN BANTUL”** yang disusun oleh Widiastuti, NIM. 08101244040 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Juli 2012 dan dinyatakan lulus.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda tangan	Tanggal
Meilina Bustari, M. Pd	Ketua Penguji		14-08-2012
Rahmania Utari, M. Pd	Sekretaris Penguji		16-08-2012
Hermanto, M. Pd	Penguji Utama		13-08-2012

Yogyakarta, 05 SEP 2012  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



Dr. Haryanto, M.Pd.  
NIP 19600902 198702 1 001



## **MOTTO**

**"Allah akan menjadikan kemudahan setelah kesukaran"**

**(Terjemahan Q. S. Ath-Thalaq: 7)**

**Meski setiap 'hari' diwarnai cobaan**

**Aku telah buktikan....,**

**Bahwa kesabaran membawa kita pada akhir yang menyenangkan**

**- Dr. Aidh Al-Qarni -**

**"Man Jadda Wa Jada"**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan rasa syukur yang mendalam, karya ini kupersembahkan kepada:

1. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu pemngetahuan untuk membangun negeri.
2. Keluarga, Agama, Nusa, dan Bangsa

**PERSEPSI GURU SD PASCA SERTIFIKASI TERHADAP  
KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU SEKECAMATAN  
KRETEK KABUPATEN BANTUL**

Oleh  
Widiastuti  
NIM 08101244040

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi keterampilan mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul.

Subjek penelitian ini adalah guru SD pasca sertifikasi sekecamatan Kretek. Objek penelitian ini berupa keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi. *Setting* penelitian mengambil tempat di SD sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan menggunakan angket. Adapun metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah metode deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah sangat baik dengan persentase 88%; (2) persepsi guru terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam kategori baik dengan persentase 79%; (3) persepsi guru terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam kategori baik dengan persentase 78%; (4) persepsi guru terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam kategori sangat baik dengan persentase 82%.

Kata kunci: *persepsi guru, kepemimpinan kepala sekolah, pembinaan kinerja, pasca sertifikasi*

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Rasulullah S.A.W, seluruh keluarganya, para sahabatnya. Hanya karena *taufiq* dan *hidayah*-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul”

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan peran serta berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M. Pd, M. A selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Haryanto, M. Pd selaku Dekan FIP Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberi dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak Dr. Cepi Safruddin Abdul Jabar, M. Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan FIP Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Ibu Meilina Bustari, M .Pd selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan banyak waktu untuk membimbing, memberi petunjuk, arahan, dan masukan yang sangat membangun sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan lancar.
5. Ibu MD. Niron, M. Pd selaku pembimbing pendamping yang senantiasa memberikan masukan, bimbingan dan arahan.

6. Bapak Hermanto, M. Pd selaku penguji utama yang telah menguji skripsi dan memberikan masukan untuk perbaikan skripsi ini.
7. Ibu Rahmania Utari, M. Pd selaku sekretaris penguji yang telah menjadi sekretaris penguji dan memberikan kritik saran yang membangun.
8. Bapak Nurtanio Agus Purwanto, M. Pd, selaku Penasihat Akademik yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan.
9. Kakakku Shamsuri yang selalu memberikan motivasi dan dukungan penyelesaian skripsi ini.
10. Teman-teman seperjuangan Manajemen Pendidikan angkatan '08 kelas B (Nayuk, Atik, Fifit, Titik, Khusma, Septi, Lutfhi, Anik dan semuanya) dan kelas A (Tiara, Fahrudin, Danu, Guntur, dan semuanya) yang telah membantu dan berjuang bersama sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Teman-teman kos polos 154 (Rita, Ami, Enti, Reni, Mba Heni, Eva, Dewi, Endang, Malda, Rani, Maharani, Lia) yang telah memberikan bantuan dan semangat sehingga skripsi ini dapat selesai.
12. Teman-teman perpustakaan FIP UNY (Bu Erna, Mas Tri, Mba Fitri, Mba Sefriend) yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
13. Teman-teman operator LIMUNY, yang selalu memberikan semangat dan banyak ilmu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi catatan amal tersendiri bagi kita dihari perhitungan kelak dan semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, namun penulis berharap skripsi ini tetap bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Yogyakarta, Juli 2012

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xviii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	13
C. Batasan Masalah .....	13
D. Rumusan Masalah .....	14
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian .....	15

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Kajian tentang Persepsi Guru.....	17
1. Pengertian Persepsi.....	17
2. Faktor-Faktor Terbentuknya Persepsi .....	18
3. Syarat Terjadinya Persepsi .....	19

B. Kajian tentang Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	20
1. Pengertian Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	20
2. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
3. Peran Kepala Sekolah .....	32
4. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	37
5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	41
6. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif .....	44
C. Kajian tentang Pembinaan Kinerja Guru.....	47
1. Pengertian Guru .....	47
2. Tugas Pokok dan Fungsi Guru.....	50
3. Kinerja Guru.....	53
4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	58
5. Pembinaan Kinerja Guru.....	59
6. Macam Pembinaan Kinerja Guru.....	61
7. Tujuan Pembinaan Kinerja Guru .....	64
D. Penelitian yang Relevan .....	66
E. Kerangka Pikir .....	68

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian .....	69
B. Waktu dan Tempat Penelitian .....	70
C. Variabel Penelitian.....	70
D. Definisi Operasional .....	70
E. Populasi dan Sampel Penelitian.....	72
F. Metode Pengumpulan Data.....	74
G. Instrumen Penelitian .....	75
H. Teknik Analisis Data .....	81
I. Hasil Uji Coba Instrumen .....	84

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Umum Tempat Penelitian .....	86
B. Deskripsi Data Penelitian .....	89
1. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	91
2. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	98
3. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	104
4. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	110
C. Pembahasan .....	117
1. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	119
2. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	126
3. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	132
4. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi .....	138
D. Keterbatasan Penelitian .....	142

<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI HASIL PENELITIAN,</b>	
<b>DAN SARAN .....</b>	<b>142</b>
A. Kesimpulan .....	143
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	144
C. Saran .....	144
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>146</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>152</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Uraian Tugas Guru .....	52
Tabel 2. Daftar Nama SD dan Jumlah Guru Sertifikasi .....	74
Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	76
Tabel 4. Kategori Skor Perolehan .....	83
Tabel 5. Data Guru Sertifikasi di SD se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul ...	87
Tabel 6. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran....	92
Tabel 7. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran .....	94
Tabel 8. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran.....	95
Tabel 9. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran.....	99
Tabel 10. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran..	100
Tabel 11. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran....	102
Tabel 12. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran..	105
Tabel 13. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran ..	107
Tabel 14. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran...	108
Tabel 15. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki	
Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran..	111

Tabel 16. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki

Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran .. 113

Tabel 17. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki

Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran... 114



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pikir .....	68
Gambar 2. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah.....	97
Gambar 3. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah .....	104
Gambar 4. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah .....	110
Gambar 5. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah .....	116

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Ijin Penelitian .....	152
Lampiran 2. Angket Uji Coba Instrumen Penelitian .....	156
Lampiran 3. Hasil Uji Instrumen .....	160
Lampiran 4. Angket Penelitian .....	170
Lampiran 5. Rekapitulasi Data Angket Penelitian.....	177

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan sebuah investasi jangka panjang sebagai modal awal perkembangan dan kemajuan suatu bangsa. Konsepsi pendidikan telah tumbuh dan berkembang demikian pesat, baik bentuk, isi, dan penyelenggaraan program pendidikan. Pendidikan juga dapat dikatakan sebagai titik tolak dari perwujudan generasi muda untuk siap bersaing di era globalisasi dan tuntutan jaman. Masalah pendidikan perlu mendapatkan perhatian yang serius, khusus di Negara Indonesia, masalah pendidikan banyak mendapat perhatian yang terbukti dengan dirumuskannya Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 3 Undang-undang ini di jelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta tanggung jawab.

Pada dasarnya pendidikan berupaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan menuju kearah yang lebih baik. Maka dari itu, pelaksanaan pendidikan perlu mendapatkan dorongan, baik dari segi materi maupun non materi dari semua pihak agar dalam pelaksanaanya pendidikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan menjadi sebuah harapan, keinginan, tuntutan dan pandangan yang tidak semua orang bisa mengembannya. Dalam hal ini diperlukan seorang kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah yang mampu melayani dan memuaskan semua pihak dari segala penjuru mata angin, baik dari siswa, orang tua, masyarakat luas, pemerintah pusat, pemerintah daerah, dinas pendidikan, dunia usaha dan industri, dan masih banyak lagi yang lainnya. Kepala Sekolah yang menerima murid sebanyak-banyaknya, memiliki fasilitas sehebat-hebatnya, menghasilkan lulusan dengan kualitas setinggi-tingginya, semua itu tertumpu pada seorang kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah profesional meyakini sepenuhnya bahwa: 1) tidak ada yang tidak mungkin; 2) bagaimana mengubah ketidakmungkinan menjadi kenyataan; 3) bagaimana mencetak banyak pemimpin; 4) bagaimana mendelegasikan kewenangan; dan 5) bagaimana melaksanakan pekerjaan utamanya, yakni membuat keputusan. Kepala sekolah adalah tokoh sentral dalam peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan. Peran kepala sekolah sangat strategis dalam upaya mewujudkan sekolah yang mampu membentuk insan Indonesia cerdas dan kompetitif. Kepala sekolah sebagai pimpinan diharapkan mampu menjadi penyumbang keberhasilan dalam penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik. Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh penguasaan kompetensi dalam menjalankan tugas, peran, dan fungsi sebagai kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi sekolah jelas bukan hanya penguasa yang hanya memerintah guru untuk bekerja. Kepala sekolah merupakan

sosok yang harusnya memberi pengaruh, dorongan, dukungan, dan arahan kepada guru untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Sekolah sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. Baik dari latar belakang sosial, pendidikan, bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling berkerjasama satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang sama dari organisasi yang dinaunginya.

Untuk menjalankan peran kepala sekolah dengan baik diperlukan kemampuan memimpin yang baik pula, kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Menurut Wahjosumidjo (2003: 83) “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. E. Mulyasa (2003: 25) mengemukakan bahwa “kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana”. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan

tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Disamping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kinerja guru. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam peranannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan, perasaan, dan harapan-harapan guru dan karyawan yang bekerja di sekolahnya, sehingga kinerja guru dan karyawan selalu terjaga.

Dalam fungsinya sebagai penggerak guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar senantiasa mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kinerjanya, karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas. Guru akan bekerja secara maksimum apabila didukung oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Guru merupakan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar. Tanpa adanya peran guru maka proses belajar mengajar akan terganggu bahkan gagal. Oleh karena itu, dalam



manajemen pendidikan peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan selalu ditingkatkan, kinerja atau prestasi kerja guru harus selalu ditingkatkan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global.

Begitu pentingnya peran guru dalam proses pendidikan, maka seorang guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga yang bermartabat dan profesional. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas.

Berbagai upaya peningkatan kalitas guru telah dilakukan, baik oleh pemerintah, swasta, maupun instansi lain yang terkait dengan penjaminan mutu tenaga pendidik dan kependidikan. Seperti peningkatan kemampuan atau penguasaan tentang berbagai macam strategi ataupun metode pembelajaran melalui berbagai kegiatan (workshop, diklat, dan lain-lain), dan tidak kalah menariknya adalah peningkatan kualitas guru melalui program sertifikasi guru yang tertuang dalam Undang-undang No. 14 tentang 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD), dimana di dalamnya disebutkan bahwa guru yang memiliki sertifikat pendidik berhak mendapatkan insentif yang berupa tunjangan profesi. Pemberian tunjangan profesi ini tidak hanya untuk guru yang bertugas sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) tetapi juga guru non PNS selama yang bersangkutan memiliki sertifikat pendidik. Harapan pemerintah dengan adanya program sertifikasi guru ini dapat menciptakan peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik, baik dari sisi proses (layanan) maupun hasil (luaran) pendidikan. Program

sertifikasi guru merupakan upaya pemerintah untuk mengidentifikasi guru-guru berkualitas. Guru yang berkualitas terbukti dari hasil sertifikasi yang dijadikan dasar untuk memberikan tunjangan profesi. Guru yang memperoleh tunjangan profesi dikategorikan sebagai guru yang profesional. Diharapkan dengan adanya tunjangan profesi pendidik ini kinerja guru kian meningkat yang pada akhirnya akan berpengaruh juga terhadap mutu pendidikan. Dengan adanya sertifikasi, diharapkan kompetensi guru sebagai agen pembelajaran akan meningkat sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Dengan kompetensi guru yang memenuhi standar minimal dan kesejahteraan yang memadai diharapkan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran dapat meningkat. Kualitas pembelajaran yang meningkat diharapkan akan bermuara pada terjadinya peningkatan prestasi hasil belajar siswa. Akan tetapi pada kenyataannya, program sertifikasi profesi guru tersebut yang sejatinya adalah untuk meningkatkan kompetensi guru ternyata tidak sesuai dengan yang diharapkan, guru yang telah lolos sertifikasi ternyata belum menunjukkan kompetensi yang signifikan (Kompas, 13 November 2009). Menurut Prof. Dr. Baedhowi, dalam pidato pengukuhan guru besar pada FKIP Universitas Sebelas Maret Solo, memaparkan kajiannya, bahwa motivasi para guru mengikuti sertifikasi umumnya terkait aspek finansial, yaitu segera mendapat tunjangan profesi (Kompas, 13 November 2009). Motivasi yang sama ditemukan oleh Direktorat Jenderal PMPTK Depdiknas ketika melakukan kajian serupa di Propinsi Sumatera Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, Sulawesi Selatan dan Nusa Tenggara Barat tahun 2008. Hasilnya menunjukkan, walaupun alasan mereka

(guru yang mengikuti program sertifikasi) bervariasi, secara umum motivasi mereka mengikuti sertifikasi ialah finansial. Tujuan utama sertifikasi untuk mewujudkan kompetensi guru tampaknya masih disikapi sebagai wacana (Kompas, 13 November 2009).

Masalah lain yang ditemukan penulis ketika melakukan observasi di SD kecamatan Kretek adalah masih adanya guru yang sudah tersertifikasi, memanfaatkan guru honorer atau guru bantu untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, dengan cara memanfaatkan guru honorer atau guru bantu untuk menggantikan guru yang lulus sertifikasi tersebut mengajar. Sehingga yang menjadi imbasnya adalah siswa sebagai anak didik tidak mendapatkan hasil pembelajaran yang maksimal. Padahal siswa merupakan sasaran pendidikan yang dibentuk melalui bimbingan, keteladanan, bantuan, latihan, pengetahuan yang maksimal, kecakapan, ketrampilan, nilai, sikap yang baik dari seorang guru, terlebih lagi guru yang telah bersertifikat pendidik.

Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa program sertifikasi guru tidaklah cukup sebagai upaya mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru. Meski telah dinyatakan lulus sertifikasi dan telah menerima tunjangan profesi, bukan berarti guru telah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan Undang-undang. Bukan berarti guru-guru yang dinyatakan lulus tersebut memiliki kinerja yang lebih baik dari guru yang belum lulus sertifikasi. Oleh karena itu agar guru-guru yang telah lulus sertifikasi dapat memaksimalkan kinerjanya terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, maka diperlukan adanya pembinaan dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan pasca sertifikasi

berlangsung. Pembinaan kinerja tersebut dapat dilakukan oleh guru sendiri, melalui teman sejawat, oleh kepala sekolah, dinas pendidikan terkait, atau pihak-pihak lain terkait dengan penjaminan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Pembinaan kinerja guru merupakan bantuan dalam wujud layanan profesional yang diberikan oleh orang yang ahli dalam rangka peningkatan kemampuan profesional, terutama dalam proses belajar mengajar. Adapun tujuan pembinaan kinerja guru adalah untuk memperbaiki proses belajar mengajar, yang didalamnya melibatkan guru dan siswa, melalui serangkaian tindakan, bimbingan, dan arahan. Perbaikan proses belajar mengajar yang pencapaiannya antara lain melalui peningkatan kinerja guru tersebut diharapkan memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan dan sebagai supervisor pendidikan mempunyai kewajiban membina dan membimbing serta membantu guru, termasuk guru-guru bersertifikat pendidik di sekolahnya. Pembinaan terhadap guru yang telah lulus sertifikasi secara berkelanjutan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dan kelancaran proses belajar mengajar. Dengan adanya pembinaan yang berkesinambungan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja guru bersertifikat pendidik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kinerja atau prestasi kerja sendiri dapat diartikan sebagai pencapaian standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dalam hal ini sekolah. Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Kinerja guru sama

dengan kompetensi plus motivasi untuk menunaikan tugas dan motivasi untuk berkembang. Oleh karena itu, kinerja guru merupakan perwujudan kompetensi guru yang mencakup kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan untuk berkembang.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan kinerja guru termasuk kinerja guru yang telah bersertifikat pendidik, kepemimpinan kepala sekolah akan mengubah pola pikir guru menjadi seseorang yang lebih kompeten karena termotivasi oleh sikap kepemimpinan yang baik.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2010: vii) tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi guru di SMA 1 Banjarnegara, dinyatakan bahwa “Ada pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi guru, baik secara simultan maupun parsial pada kategori baik (61, 90 %).” Pendapat lain datang dari hasil penelitian Warsito (2004: viii) tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD plus Al Firdaus Surakarta, disebutkan bahwa “Kepemimpinan kepala sekolah telah dilaksanakan secara maksimal dan diterima oleh guru dan meningkatnya kinerja guru SD plus Al Firdaus Surakarta ternyata dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.”

Dengan adanya pemberian otonomi kepada lembaga pendidikan maka peran kepala sekolah sangat besar dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk pendidikan dasar jenjang Sekolah Dasar, khususnya SD di kecamatan Kretek

Kabupaten Bantul yang menjadi objek penelitian ini. Sekolah dasar merupakan salah satu organisasi pendidikan yang utama dalam jenjang pendidikan dasar. Dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 28 tahun 1990 telah disebutkan bahwa pendidikan dasar bertujuan untuk memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga negara, dan anggota umat manusia, serta mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan menengah.

Berdasarkan rumusan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa sekolah dasar sebagai lembaga pendidikan dasar diharapkan dapat berfungsi sebagai: (1) peletak dasar perkembangan pribadi anak untuk menjadi warga negara yang baik, (2) peletak dasar kemampuan dasar anak, dan (3) penyelenggara pendidikan awal untuk persiapan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yaitu pendidikan menengah. Kemampuan dasar utama yang diberikan kepada anak sekolah dasar adalah kemampuan dasar yang membuat anak bisa berpikir kritis dan imajinatif yang tercermin dalam modus kemampuan menulis, berhitung dan membaca. Ketiga aspek kemampuan dasar tersebut merupakan kemampuan utama yang dibutuhkan dalam abad informasi. Untuk menjalankan fungsi tersebut, guru sebagai sosok yang berhadapan langsung dengan siswa diharapkan senantiasa dapat mengakomodasi setiap kebutuhan siswa. Oleh karena itu guru-guru di sekolah dasar terutama guru-guru yang telah memiliki sertifikat pendidik hendaknya dapat lebih menunjukkan tampilan kerja yang baik dan meningkatkan prestasi peserta didik secara berkelanjutan.



Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul dapat diketahui berbagai permasalahan yang timbul mengenai kinerja guru yang telah memiliki sertifikat pendidik, diantaranya adalah belum maksimalnya kinerja guru bersertifikat pendidik di SD sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul, hal ini karena masih ada guru yang dalam mengajar belum mempunyai persiapan mengajar atau persiapan mengajar yang belum lengkap, dalam merumuskan materi atau metode pembelajaran kurang inovatif, adanya guru yang terkadang menyepelekan tanggung jawab profesinya, bahkan ada guru yang telah memiliki sertifikat pendidik memanfaatkan guru honorer untuk menggantikannya mengisi jam pelajaran, tanpa alasan yang jelas, adanya guru-guru yang setiap diberi tanggung jawab oleh kepala sekolah hanya sanggup tetapi tidak segera diselesaikan atau adanya penundaan waktu, belum optimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan olehnya, ini terbukti dari adanya guru yang kurang sukarela menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah kepadanya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru SD di kecamatan Kretek yang telah bersertifikat pendidik belum optimal dan kepemimpinan kepala sekolah belum dapat sepenuhnya, mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan guru-guru bersertifikat pendidik untuk senantiasa meningkatkan mutu pembelajaran dan pendidikan.

Sejauhmana kepala sekolah dalam melaksanakan peran kepemimpinan kepada guru berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan dalam melakukan pengawasan dan memotivasi guru, kepala sekolah

tidak hanya melakukan pengawasan terhadap guru dengan menilai kinerjanya, namun dia juga berperan dalam menggerakkan guru agar mau melakukan tugas secara sukarela. Di sini peran kepala sekolah dalam memimpin perlu diuji. Seyogyanya kepemimpinan kepala sekolah itu harus didasarkan kepada kepekaan dan pertimbangan yang baik bagi hubungan manusia maupun penyelesaian tugas.

Bisa jadi fenomena belum optimalnya kinerja guru yang telah bersertifikat pendidik di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul disebabkan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak berkenan di hati para guru. Kepemimpinan yang tidak memegang teguh dalam melaksanakan pembinaan kinerja guru, termasuk guru-guru yang telah bersertifikat pendidik. Kepala sekolah yang tidak intens melakukan kunjungan kelas, jarang melakukan bimbingan dan memberi bantuan kepada para guru dalam pembuatan RPP, hal tersebut dapat menjadi salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik. Oleh karena itu, perlu dikaji lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang berkenaan dengan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul. Bertolak dari uraian di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi terhadap Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul.”

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang permasalahan diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah belum dapat menggerakkan guru untuk melaksanakan tugas mengajar dengan baik
2. Kepala sekolah kurang memberikan motivasi dan perhatian terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya.
3. Kepala sekolah kurang memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya.
4. Terdapat guru bersertifikat pendidik yang mengajar tidak sesuai jadwal yang telah ditentukan, tetapi menyerahkan jadwal mengajarnya pada guru honorer.
5. Masih adanya guru-guru bersertifikat pendidik yang mengajar belum mempunyai persiapan mengajar atau persiapan mengajarnya belum lengkap.
6. Masih adanya guru bersertifikat pendidik yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

## **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka peneliti perlu membatasi permasalahan yaitu: persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru sekecamatan Kretek Kabupaten Bantul. Keterampilan kepemimpinan disini dibatasi pada aspek keterampilan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan. Sedangkan kinerja dalam penelitian ini

dibatasi hanya dalam kinerja guru mengajar, yaitu mencakup kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang ada dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru?
2. Bagaimana persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru?
3. Bagaimana persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru?
4. Bagaimana persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan:

1. Persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru.
2. Persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru
3. Persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru

4. Persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang akan peneliti lakukan adalah:

##### **1. Secara Teoretis**

- a. Menambah dan memperkaya pengetahuan teori tentang pembinaan dan pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan terutama terkait dengan kinerjanya.
- b. Memberikan gambaran tentang kendala-kendala pelaksanaan pembinaan kinerja guru pada guru bersertifikat pendidik, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perbaikan dan peningkatan mutu kinerja guru menuju tercapainya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Bagi peneliti

Merupakan kesempatan yang baik dalam menerapkan disiplin ilmu yang didapatkan selama kuliah dan menambah wawasan tentang masalah yang terjadi di dalam suatu sekolah.

- b. Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan informasi dan evaluasi bagi guru yang telah bersertifikat pendidik atau kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan sebagai umpan balik untuk perbaikan dan peningkatan kemampuan serta kualitas kinerja guru.

c. Bagi Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan informasi yang dapat digunakan dalam menentukan tindakan-tindakan yang perlu ditingkatkan dalam pembinaan profesi guru, khususnya yang telah memiliki sertifikat pendidik untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kinerjanya.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Kajian tentang Persepsi Guru**

#### **1. Pengertian Persepsi**

Sondang P. Siagian (2004: 100) mengungkapkan persepsi adalah proses yang mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensorinya dalam usahanya memberikan sesuatu makna tertentu kepada lingkungannya. Sedangkan menurut Robbins (2000: 88) persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh proses indera, yaitu merupakan proses diterimanya *stimulus* oleh individu melalui alat indera. *Stimulus* yang dikenai alat indera tersebut kemudian diorganisasikan, diinterpretasikan sehingga individu menyadari tentang apa yang diinderanya itu. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan pengorganisasian, penginterpretasian terhadap *stimulus* yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Dengan persepsi individu akan menyadari tentang keadaan disekitarnya juga keadaan diri sendiri. Persepsi merupakan salah satu faktor kejiwaan yang sumbangannya terhadap tingkah laku seseorang cukup besar. Dalam memandang objek atau peristiwa yang sama, pengertian yang ditangkap oleh orang lain mungkin berbeda.

Objek sekitar yang kita tangkap dengan alat indera, kemudian diproyeksikan pada bagian-bagian tertentu di otak sehingga kita bisa mengamati objek tersebut.

Berkaitan dengan uraian diatas, yang dimaksud dengan persepsi dalam penelitian ini adalah tanggapan guru tersertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru.

## **2. Faktor-Faktor Terbentuknya Persepsi**

Wirawan (2002: 49) menjelaskan bahwa terbentuknya persepsi dipengaruhi oleh beberapa hal, sebagai berikut:

### **a. Perhatian**

Seluruh rangsang yang ada disekitar kita, tidak dapat kita tangkap sekaligus, tetapi harus difokuskan pada satu atau dua objek saja. Perbedaan fokus antarasatu orang dengan orang lain menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi.

### **b. Set**

Set adalah harapan seseorang akan rangsang yang akan timbul. Perbedaan set juga akan menyebabkan perbedaan persepsi.

### **c. Kebutuhan**

Kebutuhan sesaat maupun menetap dalam diri individu akan mempengaruhi persepsi orang tersebut. Kebutuhan yang berbeda akan menyebabkan persepsi yang berbeda pula bagi tiap-tiap individu.

### **d. Sistem Nilai**

Sistem nilai yang berlaku didalam masyarakat juga berpengaruh terhadap persepsi seseorang.



e. Ciri Kepribadian

Pola kepribadian yang dimiliki oleh individu akan menghasilkan persepsi yang berbeda.

**3. Syarat Terjadinya Persepsi**

Bimo Walgito (1992: 70) mengemukakan bahwa ada beberapa syarat sebelum individu mengadakan persepsi. Beberapa syarat terjadinya persepsi sebagai berikut:

a. Objek

Objek menimbulkan *stimulus* yang mengenai alat indera atau *reseptor*. *Stimulus* dapat datang dari luar individu yang bersangkutan yang langsung mengenai syaraf penerima yang bekerja sebagai *reseptor*. Namun sebagian besar *stimulus* datang dari luar individu.

b. Reseptor

Reseptor merupakan alat untuk menerima *stimulus*. Disamping itu pula harus ada syaraf *sensorik* sebagai alat untuk meneruskan *stimulus* yang diterima *reseptor* ke pusat susunan syaraf, yaitu otak sebagai pusat kesadaran.

c. Perhatian

Untuk menyadari atau untuk mengadakan persepsi diperlukan adanya perhatian, yaitu merupakan langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan atau konsentrasi dari seluruh aktivitas individu yang ditujukan kepada sesuatu atau sekumpulan objek. Dan perhatian merupakan syarat psikologi (Bimo Walgito, 1992: 70)

## **B. Kajian tentang Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Burhanuddin (1994: 530) mengatakan bahwa keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Sesuai dengan hasil penyelidikan yang dilakukan oleh Tead (Soekarto Indrachrudi, 2006: 22) tentang *the personal qualities theory of leadership* terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi pemimpin pendidikan. Syarat tersebut antara lain:

- a. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik;
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai;
- c. Bersemangat;
- d. Jujur;
- e. Cakap dalam memberi bimbingan;
- f. Cepat serta bijaksana dalam mengambil keputusan;
- g. Cerdas;
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.

Selain syarat-syarat tersebut, alangkah baiknya apabila kepemimpinan kepala sekolah juga ditunjang oleh keahlian dalam profesinya yang mencakup penguasaan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimilikinya. Keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sergiovani (Burhanuddin, 1994: 90) antara lain:

- a. Keterampilan Teknis (*Technical skills*). Keterampilan ini menunjukkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik.
- b. Keterampilan manusiawi (*Human skills*). Keterampilan manusiawi ini menunjukkan kemampuan seseorang di dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja sama.
- c. Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*). Keterampilan ini menunjukkan kemampuan dalam berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah.

Sementara itu menurut Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (2011: 14) keterampilan-keterampilan yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan institusi atau lembaga antara lain menyangkut 4M, yaitu: (a) Mempengaruhi; (b) Menggerakkan; (c) Mengembangkan; (d) Memberdayakan.

a. Mempengaruhi

Kepemimpinan secara luas dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Veithzal Rivai, 2006: 2-3). Mempengaruhi dapat dikatakan sebagai proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis. Sumber pengaruh dapat secara formal dan tidak formal (Veithzal Rivai, 2006: 4). Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi ada unsur kekuasaan di dalamnya. Menurut Veithzal Rivai (2006: 6) kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga ide-ide yang ada pada individu atau kelompok dapat tersampaikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin organisasi tertinggi di sekolah yang harus mempunyai kekuasaan besar untuk mempengaruhi warga sekolah agar mau dan sukarela melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah dapat menggunakan kekuasaan formalnya untuk mempengaruhi guru dan karyawan disekolahnya agar melaksanakan apa yang kepala sekolah inginkan, melalui komunikasi yang efektif, arahan dan dorongan dari kepala sekolah, maka dapat diusahakan guru dan karyawan disekolah akan menyumbangkan ide-ide atau gagasan briliannya demi kemajuan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mempengaruhi guru dan karyawan agar sukarela dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala sekolah hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Melakukan komunikasi intensif dengan guru terkait pelaksanaan tugas-tugas guru
- 2) Mengarahkan guru untuk mengembangkan kemampuannya.
- 3) Memotivasi guru untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya.

b. Menggerakkan

George R. Terry (Burhanuddin, 1994: 229) mengatakan bahwa “*actuating*” atau menggerakkan adalah menempatkan semua anggota daripada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Sondang P. Siagian (Burhanuddin, 1994: 229) mendefinisikan menggerakkan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Berdasarkan pendapat di atas dapat digarisbawahi bahwa menggerakkan merupakan aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok untuk bekerja secara sadar dan sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Menggerakkan pada dasarnya berkaitan erat dengan unsur manusia, sehingga dalam lingkup sekolah, keberhasilan dalam menggerakkan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi, serta inisiatif tinggi dan mampu mendorong semangat para guru dan karyawan. Untuk dapat menggerakkan guru agar mempunyai semangat kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Memberi tahu dan menjelaskan tugas kepada setiap guru
- 2) Menanamkan semangat agar guru mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya.
- 3) Menghargai setiap karya yang dihasilkan guru
- 4) Memuji dan memberikan sanksi secara adil
- 5) Memberi hadiah atau penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik

c. Mengembangkan

Untuk dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas seorang guru harus memiliki kemampuan mengajar yang baik. Kemampuan tersebut harus selalu ditingkatkan agar dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi. Pengembangan diarahkan untuk meningkatkan kualitas personil yang baik yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan maupun terkait dengan pribadinya.

Menurut E. Mulyasa (2003: 43) pengembangan tenaga pendidikan merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan kemampuan atau profesionalisme guru terkait secara langsung dengan pelaksanaan tugas guru dalam pembelajaran di sekolah. Kegiatan pengembangan ini menyangkut peningkatan kemampuan mengajar, metode mengajar, kualifikasi (persyaratan), dan juga pengetahuan guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah harus mampu mengembangkan warga sekolah khususnya para guru. Mengembangkan guru dalam hal ini berkaitan dengan tindakan kepala sekolah guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru. Hal-hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam mengembangkan guru antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan yang luas bagi guru untuk mengembangkan bakat dan keterampilannya.
- 2) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan bakat dan keterampilannya

- 3) Membimbing para guru memperbaiki dan mengembangkan kemampuan mengajarnya.
- 4) Memberikan kesempatan dan kepercayaan untuk mengembangkan kreativitas.
- 5) Memberikan tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan guru

d. Memberdayakan

Peran utama pemimpin pendidikan adalah memberdayakan guru. Guru hendaknya diberi kewenangan yang luas dan otonom dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswanya. Spanbauer (Husaini Usman, 2010: 380) mengatakan bahwa dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan guru dan staf lain dalam proses pembelajaran. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga memiliki tanggung jawab yang besar. Mereka diberi kekuasaan dan otonomi untuk bertindak.

Kepemimpinan yang memberdayakan mengimplikasikan suatu kegiatan untuk melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam menentukan kondisi dimana orang lain dapat berhasil. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menjelaskan apa yang diharapkan dari suatu kegiatan, harus menghargai kontribusi setiap orang, harus mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat. Pemimpin menurut Spanbauer (Husaini Usman, 2010: 381) memiliki peranan yang sangat penting dalam memberdayakan guru dan administrator melalui pendampingan agar guru dan administrator mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja yang efektif. Selanjutnya Spanbauer (Husaini Usman,



2010: 280) menyimpulkan bahwa untuk menjadi kepemimpinan pemberdayaan harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Melibatkan semua warga sekolah dalam kegiatan pemecahan masalah dengan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu, dan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam mengelola proses.
- 2) Meminta pendapat warga sekolah dan *stakeholders* eksternal sekolah tentang bagaimana cara mereka meningkatkan mutu.
- 3) Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan meningkatkan komitmen mereka.
- 4) Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur yang dapat menghambat mereka dalam memberikan mutu layanan kepada warga sekolah
- 5) Memahami bahwa komitmen untuk meningkatkan mutu bukan urusan atasan, tetapi urusan kita semua
- 6) Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan profesional kepada staf masing-masing.
- 7) Menerapkan komunikasi efektif ke setiap warga sekolah
- 8) Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah dan bernegosiasi untuk menyelesaikan konflik.
- 9) Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa merasa rendah diri karena tidak tahu jawaban yang benar.

- 10) Memiliki konsep manajemen mutu, membangun tim kerja yang efektif, pelayanan prima, komunikasi efektif, dan kepemimpinan
- 11) Menjadi teladan dalam berbagai hal
- 12) Belajar berperan sebagai pelatih bukan sebagai bos
- 13) Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko dengan perhitungan yang matang
- 14) Memberikan perhatian yang berimbang dalam memberikan pelayanan prima antara warga sekolah dengan *stakeholders* eksternal sekolah.

Berdasarkan pendapat tersebut maka peran kepala sekolah dalam memberdayakan guru mencakup hal-hal berikut:

- 1) Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru
- 2) Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru
- 3) Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal.
- 4) Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik diberbagai kesempatan
- 5) Mengikutsertakan guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan
- 6) Memberikan pelatihan yang diperlukan guru

## **2. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Siswanto (2006: 169) kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerjasama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektivitas guna mencapai tingkat produktivitas sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Hadari Nawawi (Husaini Usman, 2010: 279) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.

Menurut Yulk (Husaini Usman, 2010: 279) ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili pendapat-pendapat lain, definisi tersebut diantaranya:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melaksanakan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktivitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktivitas, interaksi dan otoritas.

Melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktivitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apapun bentuk suatu organisasi, dalam kenyataannya pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah.

Kata “kepala sekolah” tersusun dari dua kata yaitu “kepala” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “sekolah” yaitu sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk memimpin, meggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **3. Peran Kepala Sekolah**

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Namun, jika diselami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru yang kompeten bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Made Pidarta (1995: 65) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana telah dipaparkan di atas. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006: 15), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator*

(pendidik); (2) manajer; (3) *administrator*; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di

luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (E. Mulyasa, 2003: 111). Dari hasil supervisi ini, dapat



diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian menarik untuk dipertimbangkan dari hasil studi yang dilakukan. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (E. Mulyasa, 2003: 115).

f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan

bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga guru memperoleh kepuasan (E. Mulyasa, 2003: 120)

g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah di dunia pendidikan secara garis besar ada dua, yaitu peran sebagai pimpinan institusi sebagai guru dan peran sebagai pimpinan dalam manajemen.

Sebagai guru kepala sekolah memiliki peran pendidik dan supervisor di sekolah, sedangkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin manajemen, kepala sekolah berperan sebagai *administrator, manager, leader*, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

#### **4. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Tipe kepemimpinan adalah pola sikap atau perilaku seseorang pemimpin menghadapi tugas pekerjaan dan bawahan/anggotanya yang lebih banyak dipengaruhi oleh sifat, watak dan bakat yang telah dimilikinya sejak lahir. Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan dalam delapan tipe, yaitu sebagai berikut (Kartini Kartono, 2005: 80)

a. Tipe kharismatis

Tipe pemimpin karismatis ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Pemimpin karismatis banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.

b. Tipe paternalis dan maternalis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kepatuhan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) Bersikap terlalu melindungi (*over protective*);
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan;
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- 6) Sering bersikap maha tahu.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang *maternalistis* memiliki sifat seperti kepemimpinan paternalistis, hanya ada perbedaan: adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

c. Tipe Militeris

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Dalam mengerjakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah;
- 2) Dalam mengerjakan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;

- 5) Sukar menerima kritik dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Berdasarkan ciri-ciri di atas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena akan membungkam aspirasi warga. Sesuai dengan namanya, tipe ini selayaknya ditarapkan di kalangan militer yang secara organisatoris memang memiliki struktur yang hirarkhis.

d. Tipe otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- 2) Mengindentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya;
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Berdasarkan ciri-ciri di atas dapat dilihat bahwa tipe kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

e. Tipe *laissez faire*

Tipe pemimpin ini ialah pemimpin yang membebaskan anak buahnya mengambil inisiatif sendiri-sendiri, sehingga tak ada kebijakan apapun, dan pemimpin tidak partisipatif. Kedudukan sebagai pemimpin, kepala, ketua, direktur kemungkinan besar berkat KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Pemimpin ini lebih sebagai simbol, pemimpin membiarkan anak buahnya bekerja sendiri, tidak mengontrol, tidak mengkoordinasikannya, sehingga organisasinya terbengkalai, kacau balau dan berantakan.

f. Tipe populis

Tipe ini ialah kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat, menekankan persatuan dan kesatuan, dan nasionalisme (pemimpin negara), memegang teguh nilai-nilai masyarakat tradisional dan kurang mempercayai bantuan luar negeri.

g. Tipe administratif

Merupakan kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administratif yang efektif, dan mampu menyelenggarakan sistem administrasi dan birokrasi yang efektif dan efisien sehingga semua kegiatan dapat ditelusuri kemajuannya atau kemundurannya dengan menggunakan dokumentasi administrasinya yang teratur dan terekam semuanya.

h. Tipe demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia;
- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan;
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dia sendiri
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

## **5. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam

kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Krech dan Crutchfield (Kartini Kartono, 2005: 91-92) mengemukakan pendapat mengenai fungsi pemimpin, bahwa pemimpin itu sebagai:

- a. Seorang *eksekutif*, yaitu ikut berkiprah dalam mencapai tujuan kelompok, juga bertanggung jawab atas pelaksanaan hal-hal yang telah digariskan dalam kelompok yang dipimpinnya.
- b. Seorang perencana, yaitu pemimpin bertugas membuat rencana kegiatan dari yang dipimpinnya. Apa yang semestinya dikerjakan oleh kelompok perlu direncanakan, digariskan oleh pemimpin.
- c. Seorang pembuat kebijakan, yaitu pemimpin menentukan kebijakan kelompok yang dipimpinnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Seorang Ahli, yaitu pemimpin sebagai sumber informasi dari anggota kelompok yang dipimpinnya. Sehingga diharapkan seorang pemimpin adalah seorang yang ahli dalam bidang yang dipimpinnya.
- e. Seorang yang mewakili kelompok keluar, yaitu pemimpin mewakili kelompoknya ke dunia luar kelompoknya. Pemimpin sebagai cerminan sifat-sifat atau kepribadian kelompok yang dipimpinnya.
- f. Seorang pengontrol perilaku atau hubungan para anggotanya. Karena itu seorang pemimpin harus peka terhadap keadaan atau situasi dalam kelompoknya.



- g. Seorang pemberi hadiah atau hukuman. Seorang pemimpin dalam keadaan yang diperlukan perlu memberikan hukuman atau hadiah.
- h. Seorang penengah atau peleraai, yaitu seorang pemimpin bertugas sebagai peleraai atau sebagai penengah bila dalam kelompok terdapat perselisihan diantara para anggota, dan pemimpin juga berkewajiban untuk memulihkan kembali hubungan yang kurang baik itu.
- i. Seorang panutan, yaitu seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi teladan baik dalam ucapan maupun dalam perilaku dari yang dipimpinnya.
- j. Seorang pengambil alih tanggung jawab, yaitu bahwa seorang pemimpin berkewajiban mengambil alih tanggung jawab atas tindakan anggotanya, disadari atau tidak seorang pemimpin ikut memikul tanggung jawab segala tindakan dari yang dipimpinnya.
- k. Seorang simbol dari kelompok, bahwa seorang pemimpin merupakan lambang dari yang dipimpinnya.
- l. Seorang idealis, bahwa seorang pemimpin perlu benar-benar memahami ideologi kelompoknya, sehingga dalam kepemimpinannya akan sesuai dengan aspirasi yang ada dalam kelompoknya. Seorang pemimpin harus mempunyai pendirian kuat agar tidak mudah terombang-ambing oleh pengaruh dari luar kelompoknya.
- m. Figur seorang ayah, yaitu sebagai tempat identifikasi, pencurahan isi hati dari para anggota kelompoknya.

n. Kambing hitam, yaitu seorang pemimpin harus bersedia menjadi kambing hitam, keadaan ini terutama akan terjadi bila kelompok yang dipimpinnya membuat kesalahan, hal tersebut biasanya akan dilemparkan kepada pemimpin.

Fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi adalah bagian dari tugas utama. Melihat fungsi-fungsi tersebut tidaklah ringan beban yang diemban oleh seorang pemimpin, sehingga sudah barang tentu untuk menjadi pemimpin dituntut persyaratan-persyaratan tertentu agar dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat berlangsung dengan baik.

## **6. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif**

Kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan yang sang pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dengan suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Selanjutnya pekerjaan semakin maju dan produktivitas pun meningkat, sehingga target dapat tercapai. Kepemimpinan efektif adalah bukan sekedar kedudukan atau kekuatan tetapi merupakan interaksi aktif yang efektif.

Mengingat tugas kepemimpinan kepala sekolah yang kompleks, maka kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik sekolah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif selalu berkonsentrasi

untuk menggerakkan faktor-faktor potensial bagi tercapainya tujuan sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala sekolah efektif mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi sekolah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.

Merujuk pada gambaran kepemimpinan pendidikan efektif di atas, dapat digambarkan bahwa seorang kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus mampu meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan yang terkait dengan komponen sekolah meliputi: (a) kurikulum praktis yang mantap; (b) tujuan yang matang dan balikan yang efektif; (c) partisipasi orang tua dan masyarakat; (d) lingkungan yang tertib dan nyaman; dan (e) kolegalitas dan profesionalisme. (Daryanto: 2001: 99)

Sementara, pengelolaan yang terkait dengan komponen guru dapat mencakup: (a) strategi instruksional; (b) manajemen kelas; dan (c) desain kurikulum. Adapun pengelolaan yang terkait dengan siswa mencakup: (a) lingkungan rumah; (b) kecerdasan belajar, dan (c) motivasi (Daryanto, 2001: 99-100). Ketiga komponen tersebut bersifat interrelatif, oleh karenanya harus dikelola secara sinergis dengan mendasarkan kepada prinsip-prinsip koordinasi, sinkronisasi, dan integrasi.

Penelitian Tiong 1997 (Husaini Usman, 2010: 290) mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif, sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah yang adil dan tegas
- b. Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- c. Kepala sekolah yang menghargai partisipasi aktif staf.
- d. Kepala sekolah yang memahami perasaan guru
- e. Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- f. Kepala sekolah yang terampil dan tertib
- g. Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien
- h. Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin
- i. Kepala sekolah yang tulus
- j. Kepala sekolah yang percaya diri

Daryanto (2001: 101) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dapat dijelaskan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah efektif memiliki visi yang kuat tentang masa depan;
- b. Kepala sekolah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf
- c. Kepala sekolah efektif tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran;
- d. Kepala sekolah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi kekacauan;
- e. Kepala sekolah efektif mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif;

- f. Kepala sekolah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.

Dari uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan kepala sekolah yang memfokus kepada pengembangan instruksional, organisasional, staf, layanan murid, serta hubungan dan komunikasi dengan masyarakat. Pemimpin dikatakan efektif apabila pemimpin itu telah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya. Ketika pemimpin sudah efektif, maka kondisi sekolah dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pun akan efektif.

### **C. Kajian tentang Pembinaan Kinerja Guru**

#### **1. Pengertian Guru**

Guru merupakan pelajar seumur hidup. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005: Bab I Pasal 11 tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Nana Syaodah (Suparlan, 2002: 9) mengungkapkan guru adalah suatu profesi. Sebelum ia bekerja sebagai guru, terlebih dahulu dididik dalam suatu lembaga pendidikan keguruan. Dalam lembaga pendidikan tersebut, ia bukan hanya belajar ilmu pengetahuan, ilmu atau metode mengajar tetapi juga dibina agar memiliki kepribadian sebagai guru.

Secara etimologis (asal usul kata), istilah 'guru' berasal dari bahasa India yang artinya 'orang yang mengajarkan tentang melepaskan dari sangsara' (Shambuan, Republika, 25 November 1997) (Suparlan 2002: 11). Dari aspek lain beberapa pakar pendidikan, telah mencoba merumuskan pengertian guru sebagai definisi tertentu. Poerwadarminta (Suparlan, 2002: 13) berpendapat guru adalah orang yang kerjanya mengajar. Dengan definisi ini, guru disamakan dengan pengajar.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat ditegaskan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Surya (Kunandar, 2010: 47), menjelaskan guru profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dengan materi maupun metode. Selain itu juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dengan melaksanakan seluruh pengabdianannya. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, Negara, dan agamanya.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen, profesionalisme adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang

dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kunandar (2010: 54-55) mengungkapkan profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut: (1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme, (2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia, (3) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas, (4) memiliki tanggungjawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan, (5) memperoleh penghasilan yang ditentukan oleh prestasi kerja, (6) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat, (7) memiliki jaminan perlindungan hokum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, (8) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Farida Sarimaya (2008: 17), mengatakan kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Jadi kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Kompetensi guru merupakan hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seorang guru, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

## **2. Tugas Pokok dan Fungsi Guru**

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Apabila dikelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan (Moh. Uzer Usman, 2006: 6). Moh. Uzer Usman (2006: 7) menyebutkan bahwa tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Untuk dapat melaksanakan tugas sebagai guru profesi tersebut, guru dituntut untuk memiliki kompetensi atau kemampuan sedemikian rupa sehingga tugas guru dapat terlaksana dengan maksimal. Kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi: (a) kompetensi pedagogik; (b) kompetensi profesional; (c) kompetensi kepribadian; dan (d) kompetensi sosial.

Kompetensi yang dimiliki oleh guru sangat mempengaruhi kinerja yang dilakukan. Apabila kompetensi yang dimiliki guru rendah atau kurang baik maka hasil kerja dari kegiatan belajar mengajar yang dilakukan juga perlu dibuktikan kembali keefektifannya. Unjuk kerja seorang guru sangat dipengaruhi oleh standar kompetensi yang dilandasi oleh sikap, nilai dan kecenderungan pribadi yang mendukung. Semua pendidik, melakukan kegiatan pembelajaran, penilaian, pembimbingan dan pelatihan dengan berbagai muatan dalam ranah belajar kognitif, afektif, psikomotor serta keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Seorang pendidik atau guru adalah tenaga profesional yang bertugas:



(1) merencanakan dan menyelenggarakan proses pembelajaran, (2) menilai hasil pembelajaran, (3) melakukan bimbingan dan pelatihan (Suparlan, 2002: 20)

Menurut Undang- undang Guru dan Dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 2, guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Pasal 4 Undang-undang Guru dan Dosen, menegaskan bahwa guru berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pasal 20 Undang-undang Guru dan Dosen menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa;

Berdasarkan pengertian tentang tugas pokok dan fungsi guru, dapat disimpulkan bahwa tugas pokok guru adalah mendidik, mengajar, dan melatih, sedangkan fungsi guru adalah sebagai pendidik, sebagai pengajar, sebagai pelatih, sebagai pengembang program, sebagai pengelola program, dan sebagai tenaga profesional. Indikator tugas guru dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Uraian Tugas Guru

Tugas Guru	Indikator	Sub Indikator
Mendidik	a. Mengembangkan potensi kemampuan dasar peserta didik. b. Mengembangkan kepribadian peserta didik c. Memberikan keteladanan	1) Mengembangkan kemampuan membaca, menulis dan berhitung siswa 2) Menanamkan sikap disiplin pada siswa 3) Membiasakan siswa senantiasa jujur dan bertanggung jawab dalam setiap kesempatan 4) Memberikan keteladanan dengan berperilaku yang sopan dan santun pada siswa
Mengajar	a. Merencanakan Pembelajaran b. Melaksanakan pembelajaran c. Menilai proses dan hasil belajar	1) Menyusun RPP dan Silabus 2) Memahami dan menjabarkan TIU dan TIK 3) Menyesuaikan metode pembelajaran untuk setiap kompetensi yang akan dicapai 4) Menyediakan media belajar untuk mempermudah siswa menguasai materi pelajaran 5) Mengelola kelas dengan efektif 6) Melakukan evaluasi pembelajaran melalui tes sumatif dan formatif 7) Menindaklanjuti hasil belajar siswa misal dengan program pengayaan
Membimbing	a. Membimbing siswa dalam pemecahan masalah belajar. b. Membantu siswa	1) Membantu siswa dalam kesulitan belajar 2) Mengarahkan siswa untuk aktif dalam berbagai lomba atau kejuaraan.

	<p>menemukan bakat dan kemampuannya</p> <p>c. Mengarahkan dan memotivasi siswa untuk mengemangkan bakat dan kemampuannya.</p> <p>d. Memberikan penghargaan kepada siswa.</p>	<p>3) Memotivasi siswa untuk mengikuti ekstrakurikuler sesuai dengan bakat dan minat mereka</p> <p>4) Memberikan pujian dan penghargaan pada siswa yang berprestasi.</p>
Melatih	<p>a. Melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran</p> <p>b. Membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran.</p>	<p>1) Mengidentifikasi kemampuan setiap individu siswa</p> <p>2) Melatih keterampilan siswa untuk bertanya dan mengeluarkan pendapat tentang materi pelajaran</p> <p>3) Membiasakan siswa untuk senantiasa aktif dalam PBM</p>

### 3. Kinerja Guru

Padanan kata kinerja dalam bahasa Inggris adalah *performance*, sedangkan arti *performance* adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dicapai. Mahsun Mohamad (2006: 25) berpendapat kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Daryanto, 2001: 139). Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Seringkali orang mampu tetapi tidak mau sehingga tidak menghasilkan kinerja apapun. Demikian pula halnya banyak orang

mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak akan menghasilkan kinerja. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Henri Simamora (Daryanto, 2001: 140) menyatakan bahwa prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tentunya yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Sedangkan Malayu Hasibuan (2001: 94) mendefinisikan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Daryanto, 2001: 140). Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.

Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pegawai telah memiliki kemampuan dalam penugasan bidang pekerjaannya, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang atau pegawai tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi kerja yang lebih baik.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (a) kualitas kerja; (b) kuantitas kerja; (c) pengetahuan tentang pekerjaan; (d) pendapat atau pernyataan yang

disampaikan; (e) keputusan yang diambil; (f) perencanaan kerja; (g) daerah organisasi kerja, (Daryanto, 2001: 141).

Jadi kinerja adalah kuantitas dan kualitas yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan permasalahan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Malayu Hasibuan (2001: 126) menyatakan produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (Daryanto, 2001: 141) antara lain: sikap mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu dengan *output* yang dihasilkan tercermin baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Kinerja guru juga merupakan prestasi yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki.

Kinerja guru dalam penelitian ini merupakan tampilan kerja atau prestasi kerja guru dalam mengajar. Dalam rambu-rambu pelaksanaan pendidikan dan

latihan profesi guru (Depdiknas, 2010: 34-36) dijelaskan bahwa untuk menilai kinerja guru meliputi aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi atau penilaian pembelajaran.

- a. Perencanaan pembelajaran meliputi: : (1) kejelasan perumusan tujuan pembelajaran; (2) pemilihan materi ajar; (3) pengorganisasian materi ajar; (4) pemilihan sumber/media pembelajaran; (5) kejelasan skenario pembelajaran; (6) kesesuaian teknik dengan tujuan pembelajaran; (7) kelengkapan instrumen penilaian.
- b. Pelaksanakan pembelajaran meliputi hal-hal sebagai berikut:
  - 1) kegiatan prapembelajaran meliputi: (a) mempersiapkan siswa untuk belajar; (b) melakukan kegiatan apersepsi.
  - 2) Kegiatan inti pembelajaran, meliputi:
    - a) Penguasaan materi pelajaran meliputi: (1) menunjukkan penguasaan materi pembelajaran, (2) mengkaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan, (3) menyampaikan materi dengan jelas, sesuai dengan hierarki belajar dan karakteristik siswa, (4) mengkaitkan materi dengan realitas kehidupan.
    - b) Pendekatan/strategi pembelajaran meliputi: (1) melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kompetensi/tujuan yang akan dicapai, (2) melaksanakan pembelajaran secara runtut, (3) menguasai kelas, (4) melaksanakan pembelajaran yang bersifat kontekstual, (5) melaksanakan pembelajaran yang

memungkinkan tumbuhnya sikap positif, (6) melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.

c) Pemanfaatan sumber belajar/media pembelajaran meliputi: (1) menggunakan media secara efektif dan efisien, (2) menghasilkan pesan yang menarik, (3) melibatkan siswa dalam pemanfaatan media.

d) Pembelajaran yang memicu dan melibatkan siswa meliputi: (1) menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran, (2) menunjukkan sikap terbuka pada respon siswa, (3) menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar.

e) Penggunaan bahasa meliputi: (1) menggunakan bahasa lisan dan tulis secara jelas, baik, dan benar.

3) Kegiatan penutup meliputi:

a) Melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan siswa

b) Menyampaikan pesan dengan gaya yang sesuai.

c. Evaluasi/penilaian pembelajaran meliputi: (1) memantau kemajuan belajar selama proses KBM berlangsung, (2) melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi/tujuan, (3) mengembangkan teknik penilaian, (4) melaksanakan analisa hasil belajar, (5) membuat program dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Made Pidarta (1995: 60) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu:

a. Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di suatu sekolah akan sangat menentukan bagaimana perilaku guru dan warga sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Kepala sekolah sebagai teladan atau contoh bagi guru dan warga sekolah harus dapat menggerakkan guru dan karyawan untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan bersama. Bagaimana cara kepala sekolah menggerakkan warga sekolah akan sangat mempengaruhi perilaku mereka, yang nantinya akan bermuara terhadap kinerja mereka dalam pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan bersama.

b. Iklim sekolah

dan lingkungan sekolah akan sangat menentukan seseorang dalam bekerja. Kondisi sekolah yang nyaman dan kondusif akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

c. Harapan-harapan guru

Harapan sebagai sebuah tujuan atau dasar guru bertindak sangat mempengaruhi apa yang harus dan tidak harus dilakukan oleh guru untuk memenuhi harapan-harapannya tersebut. Harapan ini lebih diarahkan kepada motif



tertentu yang menggerakkan guru untuk memenuhi harapan tersebut, sehingga guru akan bersungguh-sungguh berusaha mewujudkan harapan-harapan tersebut.

d. Kepercayaan personalia sekolah

Dalam pelaksanaan tugasnya penting sekali kiranya guru mendapatkan kepercayaan baik dari kepala sekolah, teman sejawat, maupun karyawan di sekolah. Semakin guru diberi kepercayaan baik itu pendelegasian wewenang atau penugasan oleh atasannya, maka guru tersebut akan semakin percaya diri dan berusaha untuk menampilkan prestasi yang baik.

Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, yang partisipatif akan sangat mempengaruhi guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, yang berujung pada tinggi rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas tersebut.

## **5. Pembinaan Kinerja Guru**

Agar guru dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, maka harus selalu mendapatkan perhatian dan bimbingan, terutama terhadap masalah-masalah baru atau sukar mereka kerjakan. Untuk itu perlu secara teratur dan kontinyu dilaksanakan usaha-usaha perbaikan dan pengembangan. Adapun yang dimaksud dengan pembinaan atau pengembangan adalah usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga personalia yang berbeda dalam lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun administratif (Hartati Sukirman dkk, 2008: 23)

Pendapat lain disampaikan Ali Imron (1995: 9) pembinaan guru diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik, dan pengawas sekolah serta Pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. Sedangkan Depdikbud (1994: 5) menyebutkan bahwa pembinaan adalah usaha memberi bantuan pada guru untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar dan menumbuhkan sikap profesional, sehingga guru menjadi lebih ahli mengelola kegiatan belajar mengajar dalam membelajarkan anak didik.

Dari pendapat diatas dapat digaribawahi bahwa inti pembinaan kinerja guru adalah:

- a. Serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional.
- b. Layanan profesional tersebut diberikan oleh orang yang lebih ahli (kepala sekolah, penilik, pengawas dan ahli lainnya) kepada guru.
- c. Maksud layanan profesional tersebut adalah agar dapat meningkatkan kemampuan guru dan kualitas proses dan hasil belajar sehingaa tujuan pendidikan dapat tercapai.

Disamping itu untuk meningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar, guru perlu diberi bantuan untuk mengembangkannya melalui berbagai cara, baik di lingkungan sekolah, maupun di luar sekolah. Pembinaan terhadap kinerja guru merupakan penciptaan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan agar guru dapat melaksanakan tugas guru sebagai profesi dengan maksimal, sehingga kinerja guru pun akan meningkat. Kinerja guru di sini

dimaknai sebagai penampilan kerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru, yang mana tugas guru antara lain: mendidik, mengajar, dan melatih, yang didalamnya termasuk juga kegiatan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

## **6. Macam Pembinaan Kinerja Guru**

Untuk mencapai kinerja sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja, maka pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan kinerja sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki dan meningkatkan cara kerja, atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah dianggap baik. Oleh karena itu kinerja yang tinggi, perlu didukung oleh kemauan yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan yang nyaman dan kondusif, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi, serta hubungan kerja yang harmonis.

Selanjutnya beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru antara lain melalui pembinaan disiplin kerja, pemberian motivasi, penghargaan (*reward*), dan persepsi.

a. Pembinaan disiplin kerja

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin kerja guru, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan dengan ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut (E. Mulyasa, 2003: 141):

- 1) Membantu guru mengembangkan pola prilakunya.
- 2) Membantu guru meningkatkan standar prilakunya.
- 3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Pembinaan kinerja guru perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin guru perlu berpedoman “dari, oleh, dan untuk guru”, sehingga disini kepala sekolah bertindak sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani, tetapi tidak otoriter.

b. pemberian motivasi

Setiap individu memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu dengan yang lainnya. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan guru dan tenaga pendidikan lainnya tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerjanya, perlu diperhatikan motivasi para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Maslow (E. Mulyasa, 2003: 144) mengemukakan

motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri seseorang. Sebagai pimpinan organisasi, kepala sekolah hendaknya dapat memotivasi dari luar diri para guru-guru yang ada disekolahnya. Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi guru agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya:

- 1) Guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada seluruh guru sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja.
- 3) Para guru harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- 4) Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita, dan rasa ingin tahu para guru.
- 5) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 6) Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individu guru.
- 7) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan guru dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap guru pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan (E. Mulyasa, 2003: 149)

c. Penghargaan (*rewards*)

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Melalui penghargaan guru dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihinya.

d. Persepsi

Persepsi adalah proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indra (E. Mulyasa, 2003: 151). Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan kinerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap guru dan karyawan terhadap kepemimpinan kepala sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

## **7. Tujuan Pembinaan Kinerja Guru**

Tujuan pembinaan kinerja guru adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru.

Menurut Wiles (Ali Imron, 1995: 12) secara umum pembinaan guru bertujuan untuk memberikan bantuan dan mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesional mengajar. Sedangkan menurut Nawawi (Ali Imron, 1995: 12) tujuan pembinaan guru adalah menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang

masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bilamana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Dalam rumusan yang lebih rinci, Djajadisastria (Imron Ali, 1995: 12) mengemukakan tujuan pembinaan guru sebagai berikut:

- a. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa.
- b. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar.
- c. Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar.
- d. Memperbaiki penilaian atas media.
- e. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya.
- f. Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya.
- g. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.

Berdasarkan uraian tujuan-tujuan di atas sangatlah jelas, bahwa pembinaan guru bertujuan sebagai berikut:

- a. Memperbaiki proses belajar mengajar
- b. Perbaikan tersebut dilakukan melalui pembinaan profesional.
- c. Yang melakukan pembinaan adalah kepala sekolah, pengawas.
- d. Sasaran pembinaan tersebut adalah guru, atau orang lain yang ada kaitannya.
- e. Secara jangka panjang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pembinaan kinerja guru yaitu tercapainya perbaikan proses belajar mengajar sebagai salah satu tugas pokok guru, yang didalamnya melibatkan guru, melalui serangkaian tindakan, bimbingan, dan arahan.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Adapun penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Ulfah Umurohmi (2007) dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di Madrasah Mu'alimat Muhamadiyah Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru, faktor pendukung dan penghambatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan guru di Madrasah Mu'alimat Muhamadiyah Yogyakarta sudah berjalan dengan baik meskipun masih mengalami beberapa kendala, Peran kepala sekolah dalam pemberdayaan guru adalah dengan menggerakkan semangat, memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi dalam mengerjakan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya Penelitian yang dilakukan oleh Muntiaroh (2011) dengan judul Upaya Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi. Tujuan penelitian ini: (1) Untuk mengetahui program unggulan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi; (2) Untuk mengetahui fokus pembinaan ke empat kompetensi (kompetensi paedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan



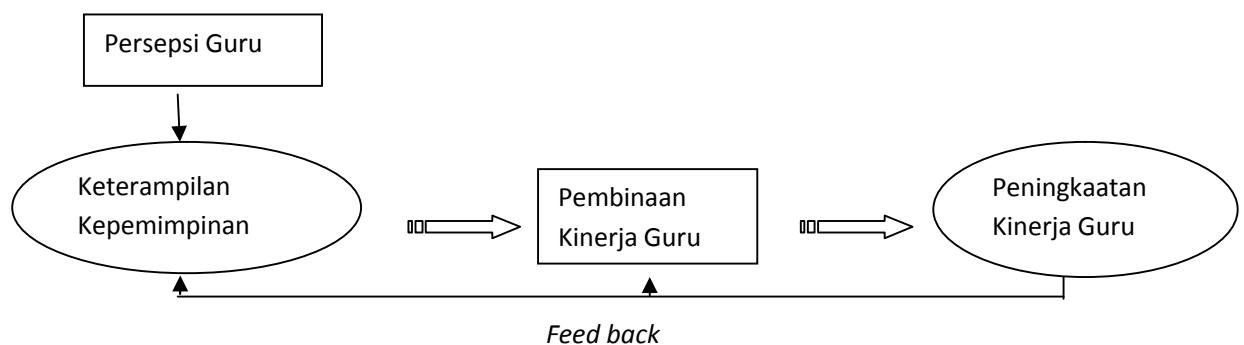
kompetensi sosial) oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pati; dan (3) Untuk mengetahui kendala yang di hadapi Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi profesi guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi melalui kegiatan dan / program KKG/MGMP, seminar, workshop, training dan teaching clinic yang secara langsung diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pati maupun di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Pati melalui forum KKG / MGMP, MKKS. Dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan masing-masing kompetensi guru dalam sebuah pertemuan ada yang hanya memfokuskan satu atau dua kompetensi dan ada pula yang empat kompetensi sekaligus seperti pembinaan dan pengembangan melalui *teaching clinic*. Dalam pembinaan dan pengembangan selain melalui kegiatan-kegiatan/forum-forum tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Pati juga memberikan penghargaan-penghargaan tertentu kepada guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah sesuai dengan prestasi yang diraih. Selain itu Dinas Pendidikan Kabupaten Pati mempunyai keunggulan dan juga hambatan dalam melakukan pembinaan dan pengembangan kinerja guru pasca sertifikasi profesi guru. Keunggulan tersebut ialah adanya program teaching clinic serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi, sedangkan hambatannya adalah adanya permasalahan dari dalam (internal) yaitu rendahnya motivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya, minimnya kemampuan guru di bidang ICT (information, communication dan technology) dan permasalahan dari luar (eksternal) yaitu belum adanya program evaluasi pasca sertifikasi (skill

audit), peluang pengembangan karier yang belum jelas (*CDP/Continuous Professionalism Development*). Dari penelitian-penelitian terdahulu penting kiranya untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi.

### E. Kerangka Pikir

Persepsi merupakan ungkapan perasaan seseorang terhadap suatu objek, persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam membina kinerja guru merupakan pemberian makna oleh guru bersertifikat terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, apabila pemberian makna dari guru-guru pasca sertifikasi itu positif, dalam artian persepsi mereka (guru tersertifikasi) baik, berarti keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah pun dalam kategori baik, sehingga apabila keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dinilai baik berarti kepala sekolah telah dapat melaksanakan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi dengan baik pula yang berujung pada terpelihara serta meningkatnya kinerja guru pasca sertifikasi.



Gambar 1. Kerangka Pikir

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian merupakan keseluruhan cara atau kegiatan yang dilaksanakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian dimulai dari perumusan masalah sampai penarikan kesimpulan (Muhammad Ali, 1995: 81). Menurut Saifudin Azwar (2007:5) pendekatan penelitian dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1. Pendekatan kuantitatif artinya data atau informasi yang dikumpulkan diwujudkan dalam bentuk angka sehingga analisisnya berdasarkan angka tersebut dengan menggunakan analisis statistik.
2. Pendekatan kualitatif artinya data atau gambaran tentang suatu kejadian atau kegiatan secara menyeluruh kontekstual dan bermakna sehingga analisisnya menggunakan prinsip logika.

Artherton dan Klemmack (Irawan Soehartono, 1999: 35), mengungkapkan bahwa “penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih. “

Berdasarkan urian di atas, maka penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Peneliti mencoba untuk menggambarkan keadaan sebenarnya tentang persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru se- Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul.

## **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di SD se- Kecamatan Kretek, Kabupaten Bantul dengan responden guru yang sudah sertifikasi beserta kepala sekolahnya. Waktu penelitian adalah satu bulan sejak proposal ini disetujui, yaitu bulan Maret-April 2012.

## **C. Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini merupakan variabel tunggal yaitu persepsi guru SD pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru, dimana variabel tersebut memiliki sub-sub yang menjadi kajian dalam penelitian ini dan dijelaskan dengan definisi operasional.

## **D. Definisi Operasional**

Untuk memperoleh pemahaman yang sama antara peneliti dengan pembaca terhadap variabel dalam penelitian ini maka perlu dirumuskan definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Persepsi guru pasca sertifikasi merupakan proses pemberian makna oleh guru bersertifikat pendidik terhadap objek tertentu (keterampilan kepemimpinan kepala sekolah) yang dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, suasana hati dan juga keinginan.

2. Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah sejumlah kompetensi yang dapat kepala sekolah tunjukkan dalam melaksanakan tugas untuk bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan bakat serta kekuatan guru dan warga sekolah lainnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan kepala sekolah tersebut tercermin dari bagaimana kepala sekolah mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - a. Mempengaruhi merupakan proses mengubah sikap, pikiran, dan tujuan seseorang. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) melakukan komunikasi intensif, (2) mengarahkan, (3) memotivasi.
  - b. Menggerakkan merupakan keseluruhan proses memberikan dorongan pada pegawai agar mereka mau dan sukarela dalam bekerja. Menggerakkan dapat dilakukan dengan memperhatikan hal berikut: (1) memberi tahu dan menjelaskan tugas-tugas, (2) menanamkan semangat, (3) menghargai karya, (4) memberikan pujian secara adil.
  - c. Mengembangkan merupakan proses untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai, dalam upaya mengembangkan seseorang hendaknya memperhatikan hal berikut: (1) memberikan kesempatan yang luas bagi setiap individu untuk mengembangkan keterampilannya, (2) memfasilitasi pegawai, (3) membimbing pegawai, (4) memberikan kepercayaan, (5) memberikan tugas dengan adil.

- d. Memberdayakan merupakan kegiatan untuk melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam kondisi dimana orang lain dapat berhasil. Dalam memberdayakan pegawai perlu berpedoman pada hal-hal berikut: (1) pelimpahan wewenang, mempermudah prosedur/aturan, menghargai pendapat, (4) memotivasi, (5) mengikutsertakan dalam berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri.
3. Pembinaan kinerja guru merupakan serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru secara profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam penelitian ini pembinaan kinerja guru lebih difokuskan terhadap pembinaan kinerja guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang meliputi kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

## **E. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi Arikunto 2010: 173). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki

oleh subjek atau objek yang diteliti itu (Sugiyono, 2007: 61). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru di sekolah dasar se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul.

## **2. Sampel**

Sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti ((Suharsimi Arikunto 2010: 173). Artinya tidak akan ada sampel jika tidak ada populasi. Teknik pengambilan sampel secara keseluruhan ada dua, yaitu sampel acak (*probability sampling*) dan sampel tidak acak (*nonprobability sampling*). Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan tidak acak (*nonprobability sampling*) dengan teknik *purposive sampling*. Sesuai dengan namanya, sampel diambil dengan maksud dan tujuan tertentu. Seseorang atau sesuatu diambil sebagai sampel karena peneliti menganggap seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitiannya.

Sampel dalam penelitian ini adalah semua guru SD yang telah memiliki sertifikat pendidik beserta kepala sekolah yang ada di SD se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Dasar Kabupaten Bantul, jumlah SD Negeri se- Kecamatan Kretek, Kabupaten Bantul ada 15 SD, tetapi untuk SD dengan guru-guru tersertifikasi hanya terdapat 12 SD, dengan 80 orang guru yang telah tersertifikasi. Untuk masing-masing dapat dijabarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Daftar Nama SD dan Jumlah Guru Sertifikasi

No	Nama SD	Jumlah Guru Sertifikasi
1	SD N 1 DONOTIRTO KRETEK	4
2	SD N 1 PARANGTRITIS	5
3	SD N 2 DONOTIRTO KRETEK	8
4	SD N 2 PARANGTRITIS	4
5	SD N BUNGKUS	5
6	SD N CIMPON	6
7	SD N KAREN	5
8	SD N KRETEK	12
9	SD N SONO	7
10	SD N TIRTOHARGO	8
11	SD N TIRTOMULYO	10
12	SD N TIRTOSARI KRETEK	6
JUMLAH		80

#### F. Metode Pengumpulan Data

Teknik/metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Suharsimi Arikunto, 2005: 134). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik angket atau kuesioner. Alasan penelitian ini menggunakan teknik angket karena tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi guru pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru. Disamping itu sumber data dari penelitian ini adalah guru-guru yang telah lulus sertifikasi yang notabnya memiliki jumlah banyak sehingga dengan menggunakan teknik angket diharapkan dalam proses pengambilan data bisa lebih efektif dan efisien. Alasan lain yaitu keterbatasan tenaga, biaya, dan waktu yang dimiliki peneliti sehingga peneliti memilih metode angket dalam pengambilan data. Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup, angket



tertutup dalam bentuk *checklist* (✓) dimana dalam setiap butir pertanyaan akan diisi sesuai dengan pilihan jawaban yang dianggap tepat atau mewakili keadaan dari pertanyaan tersebut, responden dapat membubuhkan tanda (✓) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Alternatif jawaban yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban “Ya” dan “Tidak”. Angket tertutup dalam penelitian ini digunakan untuk menggali data tentang persepsi guru pasca sertifikasi terhadap keterampilan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan guru yang sudah tersertifikasi untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **G. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2010: 160) adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang ditujukan untuk mengetahui kinerja guru pasca sertifikasi, adapun langkah-langkah dalam penyusunan instrumen menurut Suharsimi Arikunto (2010: 70) adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi variabel-variabel dalam rumusan judul penelitian.
2. Mencari indikator atau setiap sub variabel.
3. Menderetkan deskriptor dari setiap indikator.
4. Merumuskan setiap deskriptor menjadi butir-butir instrumen.
5. Melengkapi instrumen dengan petunjuk pengisian dan kata pengantar.

## 1. Penyusunan Kisi-Kisi Instrumen

Kisi-kisi instrumen menurut Suharsimi Arikunto (2010: 162) adalah sebuah tabel yang menunjukkan kaitan antara variabel yang diteliti dengan sumber data, darimana data akan diambil, metode yang digunakan dan instrumen yang disusun. Penyusunan kisi-kisi dilakukan setelah mengetahui variabel penelitian. Langkahnya adalah dengan menjabarkan variabel menjadi sub atau bagian variabel. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti melakukan penyusunan kisi-kisi instrumen penelitian “kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi” seperti tertera pada tabel 3.

Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Sub. Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode	No. Butir
<b>Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi</b>	<b>1. Keterampilan Mempengaruhi dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi</b>	a. Melakukan komunikasi / menyampaikan informasi intensif dengan guru b. Mengarahkan guru untuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran. c. Memotivasi guru untuk dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran	Guru Tersertifikasi	Angket Tertutup	1-20

	<b>2. Keterampilan Menggerakkan dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberi tahu dan menjelaskan tugas kepada setiap guru</li> <li>b. Menanamkan semangat agar guru mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya dalam mengajar</li> <li>c. Menghargai setiap karya yang dihasilkan guru</li> <li>d. Memuji dan memberikan sanksi secara adil pada guru</li> <li>e. Memberi hadiah atau penghargaan untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik oleh guru</li> </ul>	Guru Ter sertifikasi	Angket Tertutup	21-32
	<b>3. Keterampilan Mengembangkan dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan kesempatan yang luas bagi guru untuk mengembangkan bakat dan keterampilannya dalam mengajar.</li> <li>b. Memfasilitasi guru untuk mengembangkan bakat dan keterampilannya</li> <li>c. Membimbing para guru memperbaiki dan mengembangkan kemampuan mengajarnya.</li> <li>d. Memberikan kesempatan dan kepercayaan untuk mengembangkan kreativitas.</li> <li>e. Memberikan tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan guru</li> </ul>	Guru Ter sertifikasi	Angket Tertutup	33-46
	<b>4. Keterampilan Memberdayakan dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelimpahan wewenang berdasarkan kemampuan guru</li> <li>b. Mempermudah aturan/prosedur, menyelesaikan konflik dan hambatan lainnya untuk mendukung tugas guru</li> <li>c. Menghargai kontribusi setiap guru dan memberikan motivasi</li> </ul>	Guru ter sertifikasi	Angket Tertutup	47-60

		<p>untuk mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal.</p> <p>d. Mendorong guru untuk berani mengemukakan pendapat, saran atau memberikan kritik diberbagai kesempatan</p> <p>e. Mengikutsertakan guru dalam membuat perencanaan dan pengambilan keputusan</p> <p>f. Memberikan pelatihan yang diperlukan guru</p>			
--	--	---	--	--	--

## 2. Pengukuran Instrumen

Pengukuran butir instrumen dilakukan menggunakan skala Guttman. Menurut Sugiyono (2007: 139), skala Guttman digunakan apabila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan. Dengan skala Guttman selaian dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi satu dan terendah nol, misal sebagai berikut:

- a. Jawaban Ya diberi skor 1
- b. Jawaban Tidak diberi skor 0

## 3. Uji Instrumen Penelitian

Setelah instrumen selesai dibuat, perlu dilakukan uji coba instrumen. Uji coba instrumen digunakan untuk mengetahui tingkat validitas (kesahihan) dan tingkat realibilitas (keandalan).

#### a. Uji Validitas

Menurut Suharsimi Arikunto (2010: 211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen ditunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Dalam penelitian ini, rumus korelasi yang digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment* di mana ada dua rumus yaitu dengan nilai simpangan dan dengan angka kasar. Penelitian ini untuk menguji validitas instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan angka kasar, dimana rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum X.Y - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara skor item yang dicari validitasnya (X) dan skor total (Y).

$\sum X$  :  $\sum$  skor item

$\sum Y$  :  $\sum$  skor total

$\sum X^2$  :  $\sum$  kuadrat skor item

$\sum Y^2$  :  $\sum$  kuadrat skor total

$\sum XY$  :  $\sum$  perkalian skor total dengan skor item

$N$  :  $\Sigma$  responden

(Suharsimi Arikunto, 2010: 213)

Untuk memperoleh validitas yang tinggi, maka dalam penyusunan instrumen, digunakan suatu *blue-print* yang memuat cakupan isi dan cakupan kompetensi yang hendak diungkap (Saifuddin Azwar, 1997: 23). Butir-butir yang disusun dikatakan telah mencerminkan validitas isi dapat dilihat dari koefisien korelasinya. Suatu butir dinyatakan valid jika telah mencapai nilai koefisien korelasi  $r = 0,300$  atau  $r \geq 0,300$  (Saifuddin Azwar, 2007: 103).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Suharsimi Arikunto (2010:154) menyatakan bahwa reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Saifuddin Azwar (2007: 5) menyatakan bahwa reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang sesuai dengan kenyataannya, maka berapakahpun diambil, tetap akan sama.

Menurut Saifuddin Azwar (2007: 83) reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berkisar antara 0 sampai dengan 1, 00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati 1, 00 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0, berarti semakin

rendah reliabilitasnya. Untuk menguji reabilitas instrumen pada penelitian ini digunakan rumus *Cronbach-alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau butir soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total (Suharsimi Arikunto, 2010: 239)

Untuk menguji signifikansi atau tidaknya koefisien reliabilitas maka hasil yang diperoleh atau  $r$  hitung di konsultasikan dengan kriteria yang disampaikan Suharsimi Arikunto (2005: 121), yaitu sebagai berikut:

Antara 0,800-1,000 = sangat tinggi

Antara 0,600-0,799 = tinggi

Antara 0,400-0,599 = cukup

Antara 0,200-0,399 = rendah

Antara 0,000-0,199 = sangat rendah

## H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis dalam proposal penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2007:243). Untuk menganalisa data diperlukan langkah-langkah yang harus dipersiapkan terlebih dahulu.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Data yang telah diperoleh terlebih dahulu dianalisa agar dapat dipergunakan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Data kuantitatif pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan teknik persentase. Analisis deskriptif persentase ini digunakan untuk mengkaji sub variabel yang ada dalam penelitian ini, yaitu sub variabel dari masing-masing dimensi kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD se-Kecamatan Kretek. Langkah-langkah yang ditempuh dalam menggunakan teknik analisis ini yaitu:

1. Membuat tabel distribusi jawaban angket dari sub variabel.
2. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan

Tahap awal untuk teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan setelah data terkumpul. Data yang diperoleh dari angket dijumlahkan atau dikelompokkan sesuai dengan bentuk instrumen yang digunakan. Dari jawaban angket dengan jawaban “Ya” dan “Tidak” yang telah diperoleh, tinggal menjumlahkan saja berapa banyak jawaban “Ya” dan “Tidak” untuk kemudian menjelaskan dan mengelompokkan hal-hal apa saja yang dijawab “Ya” dan hal-hal apa saja yang dijawab “Tidak”. Sedangkan data kualitatif yang dituliskan responden dalam kolom “Keterangan/Alasan” difungsikan untuk memberi keleluasaan kepada responden untuk mengisi apa saja yang mereka anggap perlu untuk dikemukakan.



Perolehan data kuantitatif berupa skor-skor berbentuk angka yang kemudian dapat diukur persentasenya. Selanjutnya skor persentase dimaknai secara kualitatif berdasarkan pada klasifikasi dengan pengkategorian, kemudian dilakukan interpretasi terhadap data tersebut. Tahap selanjutnya yaitu menjabarkan data ke dalam kata-kata agar data yang diperoleh bisa lebih jelas dan valid. Pedoman yang digunakan untuk melakukan analisis dengan menghitung prosentase pada nilai mentah yang diperoleh dari hasil tabulasi sesuai jumlah pertanyaan. Dari hasil tabulasi tersebut, dilakukan perhitungan menggunakan rumus dari Tulus Winarsunu (2006: 20):

$$p = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan : f = skor perolehan  
N = skor maksimal  
p = angka persentase

Setelah menghitung dengan menggunakan rumus frekuensi di atas, kemudian dimasukkan ke dalam kriteria penilaian yang dikutip dari Suharsimi Arikunto (2005: 34) sebagai berikut :

Tabel 4. Kategorisasi Skor Perolehan

Interval Skor	Kategori
81 – 100 %	Sangat Baik
61 – 80 %	Baik
41 – 60 %	Cukup Baik
21 - 40 %	Kurang Baik
0 - 20%	Tidak Baik

## **I. Hasil Uji Coba Instrumen**

Angket penelitian sebelum digunakan dalam penelitian seharusnya angket penelitian tersebut diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui validitas dan reabilitas (kesahihan dan keandalan ) instrumen tersebut. Hasil uji coba apabila sudah diketahui, kemudian dianalisis dan diseleksi item-item yang sah digunakan sebagai alat pengumpul data, sedang yang tidak sah tidak digunakan dalam pengumpulan data. Uji coba dilakukan di luar populasi yakni kepada 20 guru sertifikasi di SD Samirono dan SD Kali Petir. Berikut hasilnya :

### **a. Uji validitas**

Hasil uji terhadap data hasil prasurvey dari 20 responden. Uji validitas menggunakan korelasi product moment. Jika hasil yang diketahui bahwa koefisien validitas ( $r$ ) lebih besar dari sama dengan koefisien validitas dalam tabel dengan taraf signifikansi 5% yaitu 0, 444. Maka dari itu berdasarkan hasil uji validitas diketahui untuk tingkat validitasnya dari jumlah total 66 butir pertanyaan yang valid ada 60 butir dan untuk pertanyaan yang tidak valid ada 6 butir pertanyaan. Jadi untuk 6 butir tidak akan digunakan dalam penelitian dan hanya 60 butir yang valid yang digunakan dalam penelitian.

### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Dari uji reliabilitas menggunakan program SPSS versi 16.0 didapatkan koefisien reliabilitas total sebesar 0,971. Nilai yang diperoleh tersebut kemudian

dimasukkan kedalam kriteria yang telah disebutkan pada BAB III. Nilai hasil uji koefisien reliabilitas instrumen penelitian tersebut masuk dalam golongan 0,800-1,000 yang berarti masuk kedalam kriteria sangat tinggi. Dengan demikian instrumen penelitian ini memiliki kehandalan yang sangat tinggi untuk dipakai dalam menilai persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Umum Tempat Penelitian**

Deskripsi umum Sekolah Dasar sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul yang menjadi populasi penelitian adalah sebagai berikut :

Sekolah Dasar sekecamatan Kretek merupakan Sekolah Dasar yang terletak di wilayah kecamatan Kretek, Kabupaten Bantul Yogyakarta. Kondisi fisik Sekolah Dasar di kecamatan Kretek secara keseluruhan sudah cukup baik. Hanya saja masih ada beberapa sekolah yang belum memiliki ruang guru dan ruang kepala sekolah yang memadai, kebanyakan ruangan untuk guru dan kepala sekolah masih digabung menjadi satu ruangan, terkadang kondisi ini membuat guru-guru menjadi merasa diawasi oleh kepala sekolah, selain itu sebagian Sekolah Dasar di kecamatan Kretek belum memiliki ruangan laboratorium untuk siswa dalam melaksanakan praktikum, sehingga untuk melakukan kegiatan praktikum alat-alat peraga langsung dibawa ke ruang kelas.

Kondisi non fisik seperti kondisi guru, kurikulum, rencana pembelajaran, dan lain-lain di Sekolah Dasar sekecamatan Kretek sudah cukup baik, kondisi guru sudah mencukupi kebutuhan guru yang ada, kurikulum yang diterapkan di Sekolah Dasar sekecamatan Kretek sudah menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Sebagai penyelenggara pendidikan formal dan didalam upayanya memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan yang dalam hal ini adalah peserta didik, Sekolah Dasar di kecamatan Kretek dikelola oleh seorang kepala sekolah. Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah, kepala sekolah dibantu oleh

beberapa guru atau karyawan khusus yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing yakni yang bertugas sebagai guru kelas, guru penjaskes, guru PAI, guru TI, guru bahasa Inggris, bendahara sekolah, dan pustakawan.

Secara keseluruhan jumlah SD di kecamatan Kretek ini ada 15 SD baik negeri maupun swasta, 12 SD diantaranya sudah memiliki guru-guru yang lulus sertifikasi baik melalui jalur portofolio maupun PLPG, sedangkan 3 SD lainnya belum memiliki guru yang sertifikasi, karena ketiga SD tersebut tergolong SD yang baru beroperasi di kecamatan Kretek, sehingga guru-gurunya pun masih baru dan belum tersertifikasi. Kaitannya dengan penelitian ini, maka hanya terdapat 12 SD yang sudah memiliki guru sertifikasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian, untuk SD yang belum memiliki guru sertifikasi tidak dijadikan tempat penelitian. Untuk lebih jelasnya deskripsi mengenai data tempat penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Data Guru Sertifikasi di SD se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul

No	Nama Sekolah	Jumlah guru Sertifikasi	Jalur Sertifikasi	
			Portofolio	PLPG
1	SD N 1 DONOTIRTO KRETEK	4	4	-
2	SD N 1 PARANGTRITIS	5	4	1
3	SD N 2 DONOTIRTO KRETEK	8	6	2
4	SD N 2 PARANGTRITIS	4	2	2
5	SD N BUNGKUS	5	4	1
6	SD N CIMPON	6	5	1
7	SD N KAREN	5	5	-
8	SD N KRETEK	12	8	4
9	SD N SONO	7	7	
10	SD N TIRTOHARGO	8	4	4
11	SD N TIRTOMULYO	10	8	2
12	SD N TIRTOSARI	6	4	2
JUMLAH		80	61	19

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 12 SD yang memiliki guru sertifikasi terdapat 80 orang guru yang sudah tersertifikasi dan dari 80 guru yang

telah tersertifikasi tersebut 61 orang guru diantaranya lulus sertifikasi melalui jalur portofolio dan sisanya yaitu sebanyak 19 orang guru sertifikasi lulus melalui jalur PLPG.

Jika ditinjau lebih dalam lagi, dari tabel 6 di atas sebagian besar guru-guru sertifikasi lulus melalui jalur portofolio, dimana sertifikasi melalui jalur portofolio merupakan program pemberian sertifikat untuk guru yang telah memenuhi standar profesional guru yang ditunjukkan dengan bukti fisik/dokumen yang menggambarkan pengalaman berkarya yang dicapai selama menjalankan tugas profesi sebagai guru, dengan kata lain portofolio merupakan rekaman kinerja yang telah dilaksanakan oleh guru. Selain melalui jalur portofolio sertifikasi guru juga dilaksanakan melalui jalur PLPG, dari 80 orang guru yang telah lulus sertifikasi di kecamatan Kretek, 24% (19) guru lulus sertifikasi melalui jalur PLPG. PLPG merupakan bagian dari program sertifikasi guru dalam jabatan dimana peserta PLPG adalah guru-guru yang belum memenuhi persyaratan kelulusan pada penilaian portofolio dan direkomendasikan untuk mengikuti PLPG oleh Rayon LPTK penyelenggara sertifikasi bagi guru dalam jabatan. Dalam diklat PLPG ini peserta akan mendapat tambah ilmu dan pengalaman tentang keterampilan mengajar, dan pada akhir penyelenggaraan PLPG ada ujian tulis dan ujian praktik. Bagi peserta yang lulus dalam ujian ini akan mendapat sertifikat pendidik yang menjadi persyaratan bagi para guru sertifikasi mendapatkan tunjangan profesi.

## **B. Deskripsi Data Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang meliputi keterampilan mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek, serta untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket tertutup dan angket terbuka. Angket tertutup berjumlah 60 butir pertanyaan yang digunakan untuk menggali informasi mengenai bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yakni dengan melihat hasil perolehan skor dari masing-masing persepsi guru terhadap aspek keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi kemudian dianalisis hasilnya. Hasil analisis data penelitian tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul adalah sebagai berikut:

Ada empat unsur keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang dinilai oleh guru yang sudah lulus sertifikasi dalam upaya pembinaan kinerjanya, unsur tersebut meliputi keterampilan mempengaruhi, keterampilan menggerakkan, keterampilan mengembangkan, dan keterampilan memberdayakan yang dimiliki oleh

kepala sekolah dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi. Jumlah butir pernyataan dari ke empat unsur kepemimpinan tersebut ada 60 butir pernyataan yang diberikan 2 pilihan jawaban yaitu jika menjawab ya dengan skor 1 dan jika jawaban tidak dengan skor 0. Penggunaan 2 pilihan jawaban pada angket yang diberikan kepada guru yang lulus sertifikasi untuk mengukur kepemimpinan ini mengacu pada Skala Guttman, menurut Sugiyono (2007: 139) skala Guttman digunakan apabila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan. Dengan skala Guttman selain dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk *check list*. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi satu dan terendah nol. Maka dari itu untuk mengetahui jawaban yang tegas terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi digunakan teknik pengukuran angket yang mengacu pada skala Guttman tersebut.

Penentuan skor minimal dan maksimal diperoleh dari hasil perkalian antara nilai skor jawaban (minimal 0 dan maksimal 1) dikalikan dengan jumlah responden penelitian. Skor maksimal pada seluruh unsur kepemimpinan yang bisa diperoleh adalah  $1 \times 60 \times 80 = 4800$ , sedangkan skor maksimal pada setiap dimensi/unsur kepemimpinan yaitu  $1 \times 80 = 80$ . Skor maksimal tersebut menunjukkan hasil persepsi dari guru yang sudah sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi. Semakin tinggi skor yang diperoleh dari responden dan mendekati skor maksimal tersebut berarti semakin baik keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul. Berikut hasil persepsi guru



terhadap empat unsur keterampilan kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul:

### **1. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Dimensi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru sertifikasi dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi yang dinilai oleh guru sertifikasi meliputi: kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru untuk merencanakan pembelajaran, kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru untuk melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru untuk mengevaluasi pembelajaran

Skor maksimal dari dimensi keterampilan mempengaruhi adalah  $20 \times 1 \times 80 = 160$  (jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden), sedangkan skor maksimal dari sub variabel dimensi keterampilan mempengaruhi tergantung hasil dan jumlah butir pernyataan dari masing-masing sub variabel. Hasil analisa data deskriptif dari sub variabel yang ada dalam keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi adalah sebagai berikut:

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah guru dalam membina guru merencanakan pembelajaran adalah:  $7 \times 1 \times 80 = 560$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
1	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru untuk menentukan tujuan pembelajaran	80	0	80	80	100%	Sangat baik
2	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan materi ajar yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta didik	64	16	64	80	80%	Baik
3	Kepala sekolah mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar agar sistematis	60	20	60	80	75%	Baik
4	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan sumber/media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	72	8	72	80	90%	Sangat baik
5	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun skenario pembelajaran dengan jelas dan terperinci	69	11	69	80	86,25%	Sangat baik
6	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk memilih teknik mengajar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai	63	17	63	80	78,75%	Baik
7	Kepala sekolah memotivasi guru untuk membuat kelengkapan instrument penilaian	64	16	64	80	80%	Baik
	Jumlah			472	560	84%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 472, kemudian dari perhitungan tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran yaitu  $(472 : 560) \times 100\% = 84\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 100% dan terendah 75%. Perolehan persentase 84% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 84% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

**b. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran adalah:  $9 \times 1 \times 80 = 720$  (Jumlah item  $\times$  skor max tiap item  $\times$  jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
8	Kepala sekolah mengarahkan guru agar mempersiapkan siswa sebelum mengikuti KBM	78	2	78	80	97,5%	Sangat baik
9	Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengadakan kegiatan apersepsi	62	18	62	80	77,5%	Baik
10	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menunjukkan penguasaan materi pembelajaran dengan mengkaitkan materi ajar dengan pengetahuan lain yang relevan	77	3	77	80	96,25%	Sangat baik
11	Kepala sekolah mengarahkan guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
12	Kepala sekolah memotivasi guru untuk memanfaatkan sumber/media pembelajaran seefektif dan seefisien mungkin	73	7	73	80	91,25%	Sangat baik
13	Kepala sekolah memotivasi guru untuk melibatkan siswa dalam pemanfaatan media pembelajaran	66	14	66	80	82,5%	Sangat baik
14	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar	65	15	65	80	81,25%	Sangat baik
15	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk menggunakan bahasa lisan dan tulisan dengan baik	62	18	62	80	77,5%	Baik
16	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakukan kegiatan refleksi/rangkuman proses KBM	63	17	63	80	78,75%	Baik
	Jumlah			625	720	87%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 625, kemudian dari perhitungan tabel tersebut dapat diketahui persentasenya, yaitu  $(625 : 720) \times 100\% = 87\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 97, 50 % dan terendah 77, 50%. Perolehan persentase 87% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru

melaksanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena prosentase 87% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mempengaruhi kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 8. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

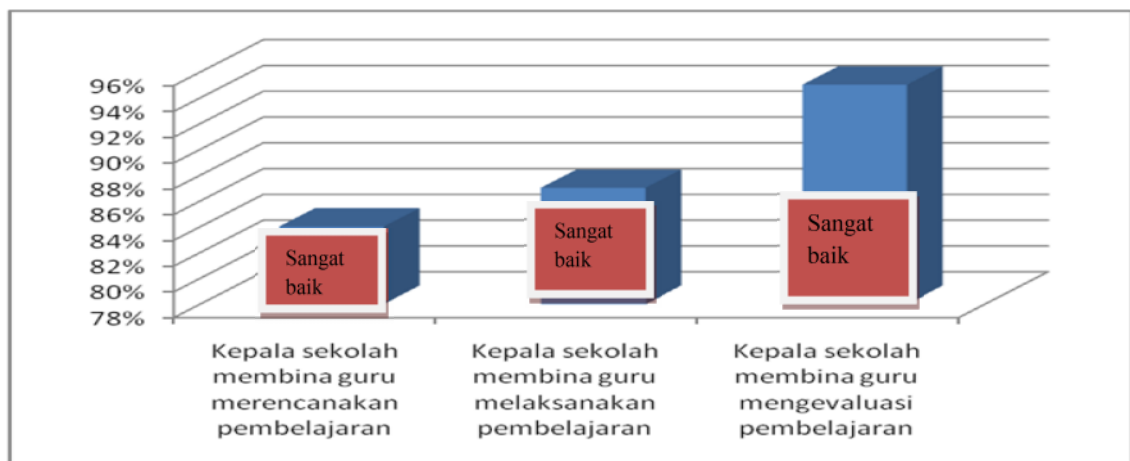
Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
17	Kepala sekolah mengarahkan guru agar memantau kemajuan belajar siswa selama KBM berlangsung	80	0	80	80	100%	Sangat baik
18	Kepala sekolah memotivasi guru mengembangkan teknik penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran	80	0	80	80	100%	Sangat baik
19	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakukan analisa hasil belajar siswa	64	16	64	80	80%	Baik
20	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru terkait pembuatan dan pelaksanaan program perbaikan/pengayaan	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
	Jumlah			303	320	95%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 303, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran yaitu  $(303 : 320) \times 100\% = 95\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 100% dan terendah 80%. Perolehan persentase 95% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran sebagai indikator keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran ini telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 95% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

Berdasarkan analisis pada masing-masing sub variabel dalam dimensi keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi maka akan diperoleh skor perolehan pada tiap-tiap sub variabel yang kemudian dibuat persentasenya, sehingga akan diperoleh hasil keseluruhan dari sub variabel keterampilan mempengaruhi ini. Berdasarkan perhitungan dari tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan untuk keseluruhan dimensi keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yaitu 1400 (472 + 625 + 303), Sedangkan skor maksimal yaitu  $20 \times 1 \times 80 = 1600$  (jumlah item  $\times$  skor maksimal setiap item  $\times$  responden). Dari

perhitungan tabel tersebut dapat diketahui persentase keseluruhan keterampilan mempengaruhi yaitu  $(1400 : 1600) \times 100\% = 88\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ . Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi persentasenya adalah 88%.

Perolehan persentase 88% tersebut menjelaskan bahwa persepsi responden (guru sertifikasi) secara keseluruhan menyatakan aspek-aspek pernyataan atau kegiatan yang ada dalam sub variabel keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 88% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik. Untuk lebih jelasnya gambaran mengenai persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi berdasarkan kategori penskoran dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 2. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah

## **2. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Dimensi keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang dinilai oleh guru sertifikasi meliputi: kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan guru untuk merencanakan pembelajaran, kemampuan kepala sekolah menggerakkan guru untuk melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan kepala sekolah menggerakkan guru untuk mengevaluasi pembelajaran.

Skor maksimal dari dimensi keterampilan meengerakkan adalah  $12 \times 1 \times 80 = 960$  (jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden), sedangkan skor maksimal dari sub variabel dimensi keterampilan menggerakkan tergantung hasil dan jumlah butir pernyataan dari masing-masing sub variabel. Hasil analisa data deskriptif dari masing-masing sub variabel yang ada dalam dimensi keterampilan menggerakkan kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi adalah sebagai berikut:

### **a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam meggerakkan guru merencanakan pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:



Tabel 9. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
21	Kepala sekolah menmbri tahu dan menjelaskan pentingnya kejelasan perumusan tujuan pembelajaran agar tidak menimbulkan penafsiran ganda	66	14	66	80	82,5%	Sangat baik
22	Kepala sekolah menanamkan semangat agar guru mau dan suka rela mengorganisasikan materi ajar dengan runtut/sistematis	57	23	57	80	71,25%	Baik
23	Kepala sekolah memberikan pujian bagi guru yang merencanakan pembelajaran dengan baik	67	1	67	80	83,75%	Sangat baik
24	Kepala sekolah memberikan teguran bagi guru yang tidak melengkapi instrument penilaian dengan baik	60	20	60	80	75%	Baik
	Jumlah			250	320	78%	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 250, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran yaitu  $(250 : 320) \times 100\% = 78\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan skor tertinggi 83,75% dan terendah 71,25%. Perolehan persentase 78% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran sebagai indikator keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran ini telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena persentase 78% termasuk dalam kriteria pengkategorian

perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 61% - 80% dengan predikat baik.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 10. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran**

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
25	Kepala sekolah memberi tahu untuk melakukan kegiatan apersepsi sebelum memulai materi pelajaran	65	15	65	80	85%	Sangat baik
26	Kepala sekolah memberikan pujian pada guru yang berhasil mengelola kelas dengan baik	60	20	60	80	75%	Baik
27	Kepala sekolah menghargai keputusan guru dalam pemilihan sumber belajar/media pembelajaran yang digunakan guru dalam mengajar	74	6	74	80	92,5%	Sangat baik
28	Kepala sekolah menanamkan semangat pada guru untuk meningkatkan kemampuannya menguasai materi ajar dan mengkaitkannya dengan realitas kehidupan	70	10	70	80	87,5%	Sangat baik
	Jumlah			269	320	84%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 269, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru

melaksanakan pembelajaran yaitu  $(269 : 320) \times 100\% = 83\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 92, 50% dan terendah 75%. Perolehan persentase 83% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 83% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item  $\times$  skor max tiap item  $\times$  jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

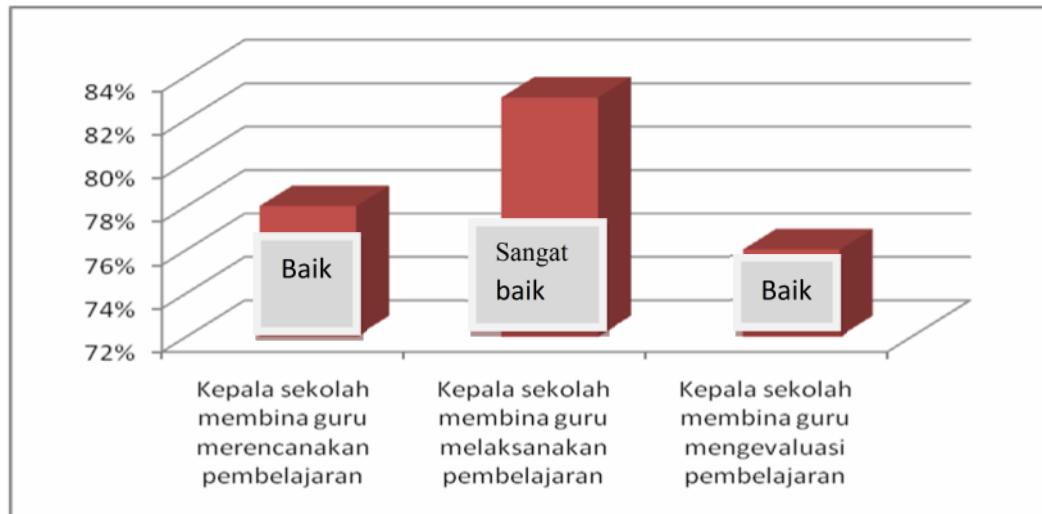
Tabel 11. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
29	Kepala sekolah menjelaskan pada guru untuk menyusun kisi-kisi soal penilaian hasil belajar	67	13	67	80	83,75%	Sangat baik
30	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan	57	9	57	80	71,25%	Baik
31	Kepala sekolah memuji guru yang berhasil melaksanakan program perbaikan/pengayaan dengan baik	58	12	58	80	72,5%	Baik
32	Kepala sekolah menegur guru yang tidak melakukan analisa hasil penilaian dan tidak melakukan tindak lanjut hasil penilaian	61	19	61	80	76,25%	Baik
	Jumlah			243	320	76%	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan untuk sub variabel keterampilan kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran yaitu 243, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran yaitu  $(243 : 320) \times 100\% = 76\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 83,75% dan terendah 71, 25%. Perolehan persentase 76% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena persentase 76% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 61% - 80% dengan predikat baik.

Berdasarkan analisis pada masing-masing sub variabel dalam dimensi keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja

guru pasca sertifikasi maka akan diperoleh skor perolehan pada tiap-tiap sub variabel yang kemudian dibuat persentasenya, sehingga akan diperoleh hasil keseluruhan dari masing-masing item yang ada di dalam dimensi keterampilan menggerakkan ini. Berdasarkan perhitungan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan untuk keseluruhan dimensi keterampilan mempengaruhi yaitu 762 ( $250 + 269 + 243$ ). Sedangkan skor maksimal yaitu  $12 \times 1 \times 80 = 960$  (jumlah item  $\times$  skor maksimal setiap item  $\times$  responden). Berdasarkan perhitungan perhitungan tersebut dapat diketahui persentase keseluruhan keterampilan menggerakkan yaitu  $(762 : 960) \times 100\% = 79\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ . Perolehan persentase 79% tersebut menjelaskan bahwa persepsi responden (guru sertifikasi) secara keseluruhan menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam variabel keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena persentase 79% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor dengan predikat baik. Untuk lebih jelasnya gambaran mengenai persepsi guru terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi berdasarkan kategori penskoran dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 3. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah

### 3. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi

Dimensi keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang dinilai oleh guru sertifikasi meliputi: kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan guru untuk merencanakan pembelajaran, kemampuan kepala sekolah mengembangkan guru untuk melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan kepala sekolah mengembangkan guru untuk mengevaluasi pembelajaran.

Skor maksimal dari dimensi keterampilan mengembangkan adalah  $14 \times 1 \times 80 = 1120$  (jumlah item  $\times$  skor max tiap item  $\times$  jumlah responden), sedangkan skor maksimal dari sub variabel dimensi keterampilan mengembangkan tergantung hasil dan jumlah butir pernyataan dari masing-masing sub variabel. Hasil analisa data dari masing-masing sub variabel yang ada dalam dimensi keterampilan mengembangkan adalah sebagai berikut:

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki**

**Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mengembangkan kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran adalah  $5 \times 1 \times 80 = 400$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
33	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk merumuskan tujuan pembelajaran dan membuat rencana pembelajaran secara mandiri	78	2	78	80	97,5%	Sangat baik
34	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan sumber/media belajar yang dapat mendukung KBM guru	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
35	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru untuk memilih sumber belajar dan media pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tujuan	57	9	57	80	71,25%	Baik
36	Kepala sekolah memberikan tugas/perintah pada guru agar melengkapi instrument penilaian belajar siswa	55	29	55	80	68,75%	Baik
37	Kepala sekolah membimbing guru untuk menyesuaikan teknik mengajar dengan tujuan pembelajaran	43	37	49	80	53,75%	Cukup baik
	Jumlah			318	400	80%	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 318, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru

merencanakan pembelajaran yaitu  $(318 : 400) \times 100\% = 80\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 98,75% dan terendah 53, 75%. Perolehan persentase 80% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran sebagai indikator keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran ini telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena persentase 80% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 61% - 80% dengan predikat baik.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item  $\times$  skor max tiap item  $\times$  jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:



Tabel 13. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
38	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah dibuat	46	34	46	80	57,5%	Cukup baik
39	Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam KBM dengan menyediakan sarana prasarana dan media pembelajaran	66	14	66	80	82,5%	Sangat baik
40	Kepala sekolah membimbing guru dalam menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran	50	20	50	80	62,5%	Baik
41	Kepala sekolah membimbing guru agar guru menunjukkan sikap terbuka terhadap respon siswa	59	21	59	80	73,75%	Baik
	Jumlah			221	320	69%	Baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 221, berdasarkan perhitungan dari tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran yaitu  $(221 : 320) \times 100\% = 69\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 82,5 % dan terendah 57,5%. Perolehan persentase 69% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena persentase 69% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 61% - 80% dengan predikat baik.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran adalah:  $5 \times 1 \times 80 = 400$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 14. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

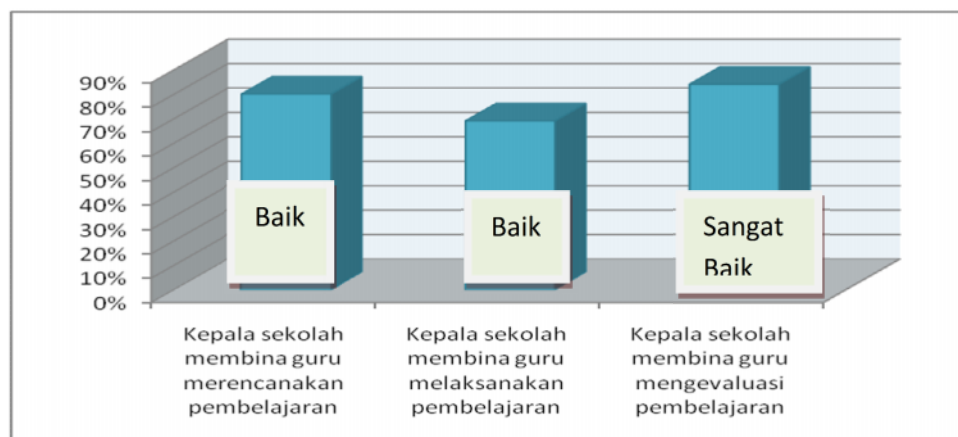
Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
42	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk menentukan sendiri teknik penilaian yang digunakan guru	56	24	56	80	70%	Baik
43	Kepala sekolah memberikan tanggapan ketika guru bertanya/konsultasi mengenai penyusunan kisi-kisi soal evaluasi belajar	70	10	70	80	87,5%	Sangat baik
44	Kepala sekolah membimbing guru mengembangkan teknik penilaian	67	13	67	80	83,75%	Sangat baik
45	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru melakukan analisis hasil belajar siswa	65	15	65	80	81,25%	Sangat baik
46	Kepala sekolah membimbing guru membuat dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
	Jumlah			337	400	84%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 337, berdasarkan perhitungan dan tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran yaitu  $(337 : 400) \times 100\% = 84\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ , dengan perolehan persentase tertinggi 98, 75% dan terendah 70%. Perolehan persentase 84% tersebut mengartikan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang

ada dalam sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 84% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

Berdasarkan analisis pada masing-masing sub variabel dalam dimensi keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi maka akan diperoleh skor perolehan pada tiap-tiap sub variabel yang kemudian dibuat persentasenya, sehingga akan diperoleh hasil keseluruhan dari masing-masing item yang ada di dalam dimensi keterampilan mengembangkan ini. Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan untuk keseluruhan dimensi keterampilan mengembangkan yaitu 876 ( $318+221+327$ ), sedangkan skor maksimal yaitu  $14 \times 1 \times 80 = 1120$  (jumlah item x skor maksimal setiap item x responden). Dari perhitungan tersebut dapat diketahui persentase keseluruhan keterampilan mengembangkan yaitu  $(876 : 1120) \times 100\% = 78\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal) x 100%. Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa dimensi keterampilan mengembangkan persentasenya adalah 78%. Perolehan persentase 78% menjelaskan bahwa persepsi responden (guru sertifikasi) secara keseluruhan menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan baik. Dinilai dengan kriteria baik, karena perolehan persentase 78% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang keempat dengan predikat baik.

Untuk lebih jelasnya gambaran mengenai persepsi guru terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi berdasarkan kategori penskoran dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 4. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah

#### 4. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi

Dimensi keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang dinilai oleh guru sertifikasi meliputi: kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan guru untuk merencanakan pembelajaran, kemampuan kepala sekolah memberdayakan guru untuk melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan guru untuk mengevaluasi pembelajaran.

Skor maksimal dari dimensi keterampilan memberdayakan adalah  $14 \times 1 \times 80 = 1120$  (jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden), sedangkan skor maksimal dari sub variabel dimensi keterampilan memberdayakan tergantung hasil dan jumlah butir pernyataan dari masing-masing sub variabel. Hasil analisa data

deskriptif dari masing-masing sub variabel yang ada dalam dimensi keterampilan memberdayakan adalah sebagai berikut:

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki**

**Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran adalah:  $4 \times 1 \times 80 = 320$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 15. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran**

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
47	Kepala sekolah mempermudah prosedur/aturan bagi guru untuk memilih media/sumber belajar sesuai dengan yang dibutuhkan	56	24	56	80	70%	Baik
48	Kepala sekolah menghargai pendapat guru mengenai kejelasan skenario pembelajaran yang disusunnya	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
49	Kepala sekolah mendorong guru untuk berani mengungkapkan pendapatnya terkait dengan pemilihan materi ajar dan pengorganisasian materi ajar	59	21	59	80	73,75%	Baik
50	Kepala sekolah memberikan contoh/pelatihan langsung dalam menyusun rencana pembelajaran yang baik	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
	Jumlah			273	320	85,3%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 273, berdasarkan perhitungan dan tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan memberdayakan kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran yaitu  $(273 : 320) \times 100\% = 85\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ . Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa sub variabel keterampilan memberdayakan kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran persentasenya adalah 85%, dengan perolehan persentase tertinggi 98, 75% dan terendah 70%. Perolehan persentase 85% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 85% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran adalah:  $5 \times 1 \times 80 = 400$  (Jumlah item  $\times$  skor max tiap item  $\times$  jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

Tabel 16. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran

Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
51	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk menggunakan strategi pembelajaran sesuai yang dikehendaki	80	0	80	80	100%	Sangat baik
52	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan buku-buku/perpustakaan jabatan sebagai refensi sumber belajar	71	9	71	80	88,75%	Sangat baik
53	Kepala sekolah menghargai kontribusi guru dalam mengaktifkan siswa dikelas dan mengelola kelas dengan baik	79	1	79	80	98,75%	Sangat baik
54	Kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan kegiatan refleksi dan menyampaikan pesan dari mareti ajar dengan gaya yang sesuai	57	23	57	80	71,25%	Baik
55	Kepala sekolah memberikan contoh pada guru terkait dengan pengelolaan kelas yang efektif dan efisien	69	11	69	80	86,25%	Sangat baik
	Jumlah			356	400	89%	Sangat baik

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 356, berdasarkan perhitungan dan tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan memberdayakan kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran yaitu  $(356 : 400) \times 100\% = 89\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ . Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran persentasenya adalah 89%, dengan persentase tertinggi 100% dan terendah 71, 25%. Perolehan persentase 89% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala

sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 89% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria kelima yaitu antara 81% - 100% dengan predikat sangat baik.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki**

**Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran**

Skor maksimal dari sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran adalah:  $5 \times 1 \times 80 = 400$  (Jumlah item x skor max tiap item x jumlah responden). Sementara itu hasil analisis data deskriptif dari sub variabel ini adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran

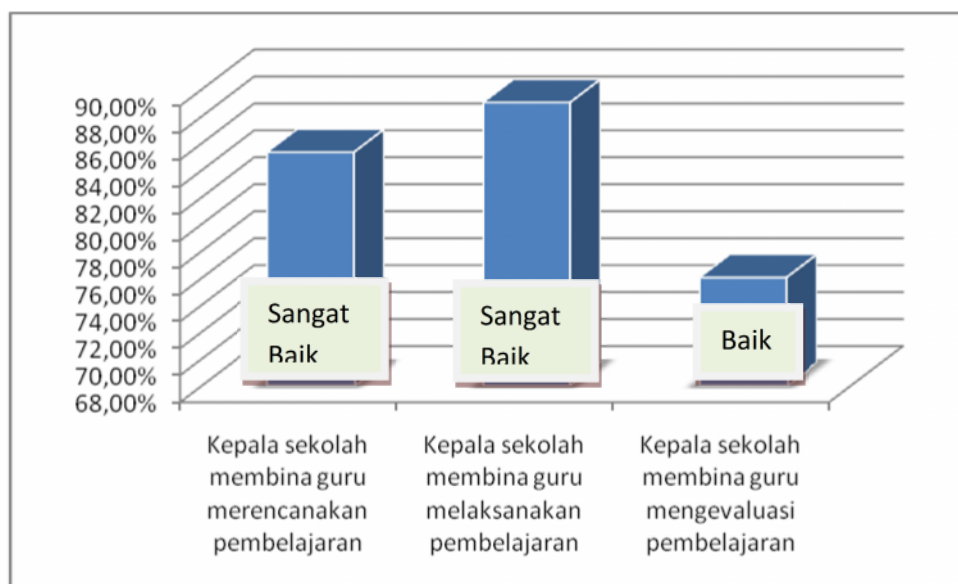
Item	Pernyataan	Jawaban		Skor perolehan	Skor Maksimal	Persentase	Kategori
		1	0				
56	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk memilih sendiri teknik penilaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan	77	3	77	80	96,25%	Sangat baik
57	Kepala sekolah mempermudah prosedur bagi guru untuk melakukan penilaian selama proses belajar berlangsung sesuai dengan tujuan pembelajaran	56	24	56	80	70%	Baik
58	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menganalisa hasil belajar siswa serta membuat daftar nilai siswa	59	11	59	80	73,75%	Baik
59	Kepala sekolah menghargai keputusan guru untuk melaksanakan program perbaikan/pengayaan sebagai tindak lanjut hasil penilaian belajar siswa	45	35	45	80	56,25%	Cukup baik
60	Kepala sekolah memberikan contoh/melatih guru melakukan analisis soal dan analisis hasil belajar siswa	57	23	57	80	71,25%	Baik
	Jumlah			294	400	74%	Baik



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan yaitu 294, berdasarkan perhitungan dan tabel tersebut dapat diketahui persentase keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran yaitu  $(294: 400) \times 100\% = 74\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100$ , dengan perolehan persentase tertinggi 96, 25% dan terendah 56, 25%. Perolehan persentase 74% tersebut menjelaskan bahwa secara keseluruhan responden (guru sertifikasi) menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena persentase 74% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang masuk dalam kriteria keempat yaitu antara 61% - 80% dengan predikat baik.

Berdasarkan analisis pada masing-masing sub variabel dalam dimensi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan guru maka akan diperoleh skor perolehan pada tiap-tiap sub variabel yang kemudian dibuat persentasenya, sehingga akan diperoleh hasil keseluruhan dari masing-masing item yang ada di dalam dimensi keterampilan memberdayakan ini. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jumlah total skor perolehan untuk keseluruhan dimensi keterampilan memberdayakan yaitu 923 (273+356+294), sedangkan skor maksimal yaitu  $14 \times 1 \times 80 = 1120$  (jumlah item  $\times$  skor maksimal setiap item  $\times$  responden). Dari perhitungan tabel tersebut dapat diketahui persentase keseluruhan keterampilan memberdayakan yaitu  $(923: 1120) \times 100\% = 82\%$  (jumlah skor perolehan : jumlah skor maksimal)  $\times 100\%$ . Perolehan persentase 82% tersebut menjelaskan bahwa

persepsi responden (guru sertifikasi) secara keseluruhan menyatakan aspek-aspek pernyataan yang ada dalam sub variabel keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan sangat baik. Dinilai dengan kriteria sangat baik, karena perolehan persentase 82% termasuk dalam kriteria pengkategorian perolehan skor yang kelima dengan predikat sangat baik. Untuk lebih jelasnya gambaran mengenai persepsi guru terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi berdasarkan kategori penskoran dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 5. Hasil Rekapitulasi Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah

### C. Pembahasan

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan pemimpin pendidikan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun pemimpin pendidikan meliputi kepala sekolah/madrasah, guru dan personel sekolah pada dimensi kepemimpinan masing-masing. Kepala sekolah menjadi pemimpin pendidikan yang mengatur semua personel di sekolah.

Dalam institusi pendidikan dasar dan menengah, kepala sekolah adalah *top leader* yang mempunyai peran sangat penting dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah adalah seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber daya organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah juga merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar. Sekolah yang efektif dan efisien tidak akan lepas dari pelaksanaan tugas serta fungsi kepala sekolah yang baik. Karena itu untuk mewujudkan terciptanya sekolah yang efektif kepala sekolah harus mempunyai keterampilan-keterampilan dalam memimpin sekolahnya. Keterampilan-keterampilan kepala sekolah dalam memimpin dapat dilihat dari keterampilan kepala sekolah dalam mempengaruhi, keterampilan dalam menggerakkan, keterampilan dalam mengembangkan, dan keterampilan dalam memberdayakan semua warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah pada khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya (LPPKS, 2011: 5)

Dalam konteks penelitian ini akan dilihat bagaimana persepsi guru sertifikasi terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya pelaksanaan pembinaan kinerja guru-guru pasca sertifikasi. Guru sertifikasi merupakan guru yang telah lulus sertifikasi, yang memiliki sertifikat pendidik sebagai bukti legal untuk melaksanakan profesinya sebagai pendidik. Selain memiliki sertifikat pendidik guru sertifikasi memiliki keistimewaan lain yaitu diperolehnya tunjangan kesejahteraan yang besarnya satu kali lipat dari gaji pokok, dengan adanya tunjangan kesejahteraan ini diharapkan akan berimbas pula terhadap kinerja guru tersebut. Sehingga, dengan adanya peningkatan kinerja dari guru-guru sertifikasi akan meningkatkan pula kemampuan dan prestasi siswa dalam belajar.

Dalam kaitannya dengan guru sertifikasi kepala sekolah bertugas untuk memimpin, mengelola, dan yang paling *urgen* adalah kepala sekolah berkewajiban untuk membina guru-guru sertifikasi tersebut. Upaya pembinaan terhadap kinerja guru sertifikasi dimaksudkan untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja guru pasca sertifikasi, sehingga kinerja guru sertifikasi senantiasa terpelihara dengan baik.

Pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi oleh kepala sekolah dapat dilaksanakan dengan baik apabila kepala sekolah didukung dengan keterampilan-keterampilan kepemimpinan seperti keterampilan mempengaruhi, keterampilan menggerakkan, keterampilan mengembangkan, dan keterampilan memberdayakan. Pembinaan kinerja guru sendiri dapat dinilai dari aspek bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melaksanakan penilaian atau evaluasi pembelajaran. Ketika keterampilan kepala sekolah dalam

membina guru ini dinilai baik, maka kinerja guru pun akan baik pula, dan peserta didik sebagai unsur utama pendidikan akan memiliki kemampuan dan prestasi yang baik pula. Berikut ini akan diuraikan hasil penelitian mengenai persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul.

### **1. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah termasuk didalamnya melaksanakan pembinaan terhadap kinerja guru. Dengan demikian agar kepala sekolah dapat membina kinerja guru dengan baik, maka kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan kinerja guru memerlukan keterampilan mempengaruhi guru-guru untuk melakukan apa yang kepala sekolah inginkan untuk meningkatkan kinerja guru.

Kepala sekolah merupakan pemimpin organisasi tertinggi di sekolah yang mempunyai kekuasaan besar untuk mempengaruhi warga sekolah agar mau dan sukarela melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain dapat dilakukan melalui komunikasi yang efektif, arahan dan dorongan dari kepala sekolah.

Dalam penelitian ini keterampilan kepala sekolah mempengaruhi ada tiga aspek yang menjadi fokus penelitian yakni keterampilan kepala sekolah mempengaruhi dalam membina guru merencanakan pembelajaran (84%), keterampilan kepala sekolah mempengaruhi dalam membina guru melaksanakan pembelajaran (79%), dan keterampilan kepala sekolah mempengaruhi dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran (95%). Penelitian ini menjabarkan bentuk-bentuk tiga aspek keterampilan mempengaruhi kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang ada di sekolah. Berikut adalah beberapa indikatornya :

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran.**

Dalam buku 4 rambu-rambu pelaksanaan pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG) dijelaskan bahwa untuk menilai kemampuan guru dalam mengajar dapat diidentifikasi dari bagaimana kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, kemampuan guru melaksanakan pembelajaran, dan kemampuan guru melaksanakan evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah sebagai seseorang yang berkewajiban terhadap pembinaan kinerja guru di sekolah termasuk membina kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran hendaknya perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, sehingga pembinaan yang dilakukan akan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan guru.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi

merencanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi sangat baik, dengan didukung perolehan persentase 84%. Salah satu indikator keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah, yaitu dalam hal keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar agar sistematis mendapatkan persentase terendah yakni 75%, sementara itu keterampilan kepala sekolah dalam melakukan komunikasi yang intensif dengan guru untuk menentukan tujuan pembelajaran mendapat persentase tertinggi dengan skor maksimal yaitu 100%. Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi) untuk keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar agar sistematis, dapat diketahui bahwa aspek ini mendapatkan persentase terendah dikarenakan beberapa faktor antara lain: (1) kepala sekolah tidak mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar, (2) kurangnya keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar. Sedangkan untuk aspek keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam berkomunikasi dengan guru untuk menentukan tujuan pembelajaran yang berdasarkan hasil penelitian mendapatkan persentase tertinggi (100%) dapat disebabkan oleh beberapa faktor antara lain: kepala sekolah senantiasa memberikan informasi dan pengarahan kepada guru-guru seperti dalam forum *breafing*, rapat, maupun kegiatan lain yang dapat digunakan kepala sekolah untuk melakukan komunikasi.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran.**

Pelaksanaan pembelajaran merupakan hal yang perlu mendapat perhatian khusus dari guru, dalam pelaksanaan pembelajaran guru sering terjebak dalam situasi yang monoton atau tidak berkembang, sehingga suasana belajar di kelas menjadi kurang menyenangkan. Kepala sekolah sebagai pihak yang dipandang memiliki pengalaman lebih serta wawasan yang luas tentang mengelola pembelajaran diharapkan dapat membina guru dengan memengaruhi guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru sertifikasi melaksanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek sudah sangat baik, hal ini didukung dengan perolehan persentase untuk keterampilan sebesar 87%. Meskipun pada dasarnya keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran sudah sangat baik (perolehan persentase keseluruhan: 87%). Akan tetapi ada hal dimana keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah harus ditingkatkan, hal tersebut antara lain mengenai keterampilan kepala sekolah dalam memotivasi guru agar mengadakan kegiatan apersepsi sebelum pembelajaran dimulai dan keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan guru untuk menggunakan bahasa lisan dan tulisan dengan baik. Kedua hal tersebut merupakan salah satu indikator dari keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran yang memperoleh persentase terendah diantara indikator yang lain. Salah satu faktor yang



mempengaruhi rendahnya keterampilan tersebut adalah kurangnya kemampuan, kemauan, pengalaman, serta pengetahuan kepala sekolah mengenai inovasi-inovasi pembelajaran, sehingga kepala sekolah belum dapat melakukan pembinaan pada guru terkait dengan keterampilan melakukan apersepsi dan menggunakan bahasa lisan serta tulisan dengan baik dan benar, selain itu berdasarkan hasil wawancara tidak struktur dengan guru, dapat diketahui bahwa baik sebelum maupun sesudah sertifikasi kepala sekolah tidak melakukan motivasi atau pengarahan kepada para guru untuk mengembangkan keterampilan melakukan apersepsi dan menggunakan bahasa lisan serta tulisan. Kemudian, meskipun ada beberapa hal yang dinilai masih kurang, akan tetapi secara keseluruhan keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran ini sudah sangat baik, apalagi dengan adanya perolehan persentase dari salah satu indikator yang mendekati maksimal yaitu 98,75% untuk keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam mengarahkan guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan.

Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi) kepala sekolah dinilai melakukan kegiatan mengarahkan guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan dengan intensitas yang sering, setiap ada kesempatan, baik dalam situasi formal dalam rapat, maupun non formal di sekolah, kepala sekolah selalu mengarahkan guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang telah direncanakan. Hal ini dimaksudkan agar guru-guru terbiasa untuk disiplin

dalam segala hal, sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien, dan hasil yang diperolehpun akan maksimal.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mempengaruhi yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran.**

Cara guru melakukan evaluasi terhadap hasil belajar siswa perlu mendapat perhatian lebih dari kepala sekolah, karena akan mencerminkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan guru. Kepala sekolah berkewajiban membina guru mengevaluasi pembelajaran agar tujuan pembelajaran yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi yang sangat baik dengan didukung perolehan persentase 95%. Hal ini didukung pula oleh perolehan persentase beberapa indikator yang bernilai maksimal (100%) diantaranya adalah keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam mengarahkan guru agar memantau kemajuan belajar siswa selama KBM berlangsung dan keterampilan kepala sekolah dalam memotivasi guru mengembangkan teknik penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi) salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya perolehan persentase tersebut adalah karena kepala sekolah senantiasa mengarahkan guru-guru untuk memperhatikan siswa saat KBM berlangsung

sehingga guru dapat menindaklanjuti hasil belajar siswa nantinya, selain itu kepala sekolah juga dinilai kerap memberikan teladan dan memotivasi kepada para guru untuk mengembangkan instrumen penilaian hasil belajar siswa, pemberian motivasi dan arahan tersebut dilaksanakan setiap ada kesempatan, baik dalam rapat, *breafing*, maupun kegiatan lain yang sekiranya memungkinkan terjadinya interaksi antara guru dan kepala sekolah.

Meskipun beberapa indikator dinilai dengan persentase maksimal, ada salah satu indikator yang mendapatkan nilai terendah yaitu untuk keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan guru untuk melakukan analisa hasil belajar siswa dengan perolehan persentase 80%. Faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut antara lain: (1) kurangnya kemampuan dan pengetahuan kepala sekolah mengenai cara-cara menganalisa hasil belajar siswa, sehingga kepala sekolah tidak dapat membina guru dalam menganalisa hasil belajar siswa, (2) kepala sekolah kurang memotivasi dan mengarahkan guru untuk menganalisa hasil belajar siswa, dan (3) kepala sekolah dan guru sulit untuk membagi waktu pada saat evaluasi pembelajaran/tes berlangsung, sehingga kebanyakan guru tidak melakukan analisa hasil belajar siswa.

Secara keseluruhan keterampilan mempengaruhi yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi sudah sangat baik, akan tetapi kepala sekolah harus terus melatih dan meningkatkan kemampuannya dalam mempengaruhi guru-guru, agar para guru senantiasa sukarela mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga apa yang telah dicita-citakan oleh kepala sekolah dan sekolah pada umumnya dapat tercapai.

## **2. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Menggerakkan merupakan aktivitas untuk memberi dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam menggerakkan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru atau karyawannya.

Dalam penelitian ini keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah ada tiga aspek yang menjadi fokus penelitian yakni keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran, keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran, dan keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran. Penelitian ini menjabarkan bentuk-bentuk tiga aspek keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang ada di sekolah. Kinerja guru sertifikasi di sekolah dapat identifikasi dari bagaimana kemampuan guru dalam KBM yang meliputi kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran. Berikut adalah penjabaran keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru guru pasca sertifikasi.

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran.**

Keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi dan mengarahkan guru untuk merencanakan pembelajaran dengan baik. Kepala sekolah sebagai pimpinan berkewajiban menggerakkan guru dalam berbagai aspek termasuk dalam merencanakan pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru pasca sertifikasi merencanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi baik yang didukung dengan perolehan persentase untuk keterampilan ini yaitu 78%. Indikator/kegiatan kepala sekolah dalam menggerakkan guru merencanakan pembelajaran yang memperoleh persentase terendah yaitu keterampilan kepala sekolah dalam menanamkan semangat agar guru mau dan suka rela mengorganisasikan materi ajar dengan runtut/sistematis. Hal tersebut dapat terjadi antara lain karena: (1) kepala sekolah tidak mengarahkan guru untuk mengorganisasikan materi ajar, (2) dalam menyusun RPP guru jarang memperhatikan keruntutan materi yang akan disampaikan, (3) kepala sekolah tidak memeriksa kembali RPP yang disusun oleh guru.

Merencanakan pembelajaran merupakan hal utama yang harus disiapkan oleh guru sebelum guru melaksanakan pembelajaran. Bentuk atau hasil dari perencanaan pembelajaran adalah rencana pembelajaran yang didokumentasikan dalam bentuk RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran) yang dalam penyusunannya dilakukan oleh guru

dan seharusnya dibimbing, diarahkan, serta diperiksa kembali oleh kepala sekolah. Jika kepala sekolah tidak mengarahkan guru dan tidak memeriksa kembali RPP yang disusun oleh guru, maka kepala sekolah tidak mengetahui apa yang akan dilakukan guru saat mengajar, dan guru juga tidak mendapatkan masukan terhadap isi/RPP yang ia buat. Hal ini dapat mengakibatkan materi ajar yang disampaikan oleh guru kurang sesuai dan kurang terorganisir/sistematis. Seharusnya kepala sekolah senantiasa mengontrol dan membina guru dalam merencanakan pembelajaran agar proses KBM benar-benar berjalan dengan efektif.

Sementara itu salah satu indikator keterampilan kepala sekolah dalam menggerakkan guru merencanakan pembelajaran yang mendapatkan persentase tertinggi adalah keterampilan kepala sekolah dalam memberikan pujian bagi guru yang merencanakan pembelajaran dengan baik (83,75%). Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi), kepala sekolah senantiasa memberikan pujian, sanjungan atau *reward* lain bagi guru yang berprestasi, termasuk dalam hal merencanakan pembelajaran. Pujian atau *reward* merupakan hal penting yang tidak dapat dikesampingkan, dengan adanya pujian/ *reward* seseorang (guru) akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi serta bersungguh-sungguh dan bekerja keras agar dapat menampilkan hal yang lebih baik lagi.

Secara keseluruhan keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran sudah baik, dan akan lebih baik lagi jika kepala sekolah senantiasa meningkatkan kemampuan serta wawasannya dalam menggerakkan guru dalam berbagai hal.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran.**

Dalam pelaksanaan pembelajaran guru-guru harus dapat terus berinovasi dan berkreasi dalam menyajikan materi pelajaran kepada siswa, dalam hal inilah keterampilan kepala sekolah dalam menggerakkan guru sangat diperlukan, kepala sekolah berkewajiban untuk memberi masukan-masukan dan dorongan positif kepada guru agar guru senantiasa mengembangkan kemampuannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru tersertifikasi melaksanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek sudah sangat baik, kondisi ini didukung dengan perolehan persentase untuk keterampilan ini, yaitu 84%. Meskipun ada aspek yang menurut penialain guru sertifikasi dalam kategori baik, namun secara keseluruhan hasil penilaian guru sertifikasi terhadap keterampilan menggerakkan kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran sudah sangat baik. Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi), untuk faktor keterampilan kepala sekolah dalam menghargai keputusan guru dalam memilih sumber belajar/media yang digunakan guru dalam mengajar yang mendapatkan persentase tertinggi (92,5%) dinilai sudah sangat baik, dengan alasan dari responden yang menyatakan bahwa kepala sekolah selalu memberi masukan pada guru terkait dengan cara mengajarnya di kelas, dan biasanya hal ini dilakukan melalui supervisi akademik dan juga forum informal di sekolah. Kepala sekolah juga senantiasa

memberikan pujian dan menghargai karya-karya guru dengan adil, serta kepala sekolah senantiasa memberikan penghargaan kepada guru-guru teladan di sekolah setiap tahunnya.

Akan tetapi dalam aspek ini, kepala sekolah dinilai belum atau tidak memberikan pujian pada guru yang berhasil mengelola kelas dengan baik dimana aspek tersebut mendapatkan persentase terendah yaitu 75%, hal ini bisa dijelaskan dari jawaban singkat kepala sekolah melalui wawancara tidak terstruktur tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan kinerja guru diantaranya adalah faktor dari diri kepala sekolah sendiri yaitu beban kerja kepala sekolah yang menjadikan kepala sekolah jarang disekolah dan kurang memberikan perhatian pada guru-guru, dari faktor tersebut bisa dijadikan alasan kenapa kepala sekolah dinilai tidak memberikan pujian kepada guru yang berhasil mengelola kelas dengan baik, Meskipun demikian secara keseluruhan aspek keterampilan ini sudah sangat baik karena prosentase perolehan keseluruhan aspek adalah 83% dan sebagian besar responden menyatakan kepala sekolah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menjadi indikator dalam keterampilan ini.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Menggerakkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran.**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi baik, hal ini didukung dengan perolehan persentase yang mencapai angka 76%. Dalam aspek ini



keterampilan kepala sekolah dalam kepala sekolah menjelaskan pada guru untuk menyusun kisi-kisi soal penilaian hasil belajar mendapatkan persentase tertinggi (83,75%). Hal ini antara lain dipengaruhi oleh kemampuan dan semangat kepala sekolah untuk selalu mengarahkan serta menjelaskan pentingnya menyusun kisi-kisi soal penilaian hasil belajar siswa pada guru agar mempermudah guru dalam menyusun soal-soal penilaian hasil belajar, sehingga secara tidak langsung kisi-kisi tersebut dapat dijadikan pedoman bagi guru dalam menyusun soal-soal penilaian hasil belajar.

Selain terdapat perolehan persentase tertinggi, dari hasil penelitian juga diketahui adanya perolehan persentase terendah (71,25%) untuk keterampilan kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan. Berdasarkan jawaban singkat yang dituliskan responden untuk aspek ini dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya keterampilan kepala sekolah dalam memotivasi guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan adalah karena kepala sekolah jarang memotivasi dan tidak pernah membimbing guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan. Padahal program tersebut merupakan wujud tindak lanjut dari hasil penilaian belajar siswa yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi siswa.

Secara keseluruhan keterampilan menggerakkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi sudah baik, hal ini juga didukung dengan perolehan rata-rata angka persentase yang mencapai 79%. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah harus senantiasa meningkatkan keterampilan menggerakkan yang dimilikinya, sehingga nantinya kepala sekolah dapat

menggerakkan dan menyadarkan guru akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, dimana para guru seharusnya melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan semangat kerja tinggi.

### **3. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin banyak menghadapi berbagai masalah dan tantangan, termasuk tantangan perubahan jaman dan kemajuan IPTEK. Dalam memecahkan permasalahan hendaknya berpegang pada prinsip asasi yaitu prinsip positif dan negatif. Prinsip positif adalah prinsip yang patut diikuti karena akan memberikan dampak positif bagi kemajuan sekolahnya, dan prinsip negatif adalah prinsip yang dihindari karena akan memberi dampak negatif bagi sekolahnya, yang dapat menjadikan perpecahan sekolah, suasana sekolah yang tidak harmonis, tidak ada koordinasi yang baik. Selain itu kondisi sumber daya manusia yang cakap dan berkompeten akan sangat mempengaruhi kemajuan serta keberhasilan-keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan global termasuk kemajuan IPTEKnya, maka dari itu, agar SDM di sekolah memiliki kemampuan yang senantiasa siap menghadapi kemajuan jaman kepala sekolah harus senantiasa mengembangkan kemampuan-kemampuan mereka baik kemampuan akademik maupun non akademik. Pengembangan kemampuan SDM di sekolah dapat dilakukan oleh guru secara pribadi dengan biaya pribadi, dan oleh kepala sekolah dengan cara mengikutsertakan guru-guru dengan berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka demi menunjang pencapaian tujuan dan mempersiapkan mereka dengan perkembangan IPTEK yang ada.

Dalam penelitian ini keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah ada tiga aspek yang menjadi fokus penelitian yakni keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran, keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran, dan keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran. Penelitian ini menjabarkan bentuk-bentuk tiga aspek keterampilan keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi yang ada di sekolah. Berikut adalah beberapa indikatornya:

**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran.**

Keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran dapat diartikan kemampuan kepala sekolah dalam memberikan kesempatan, bimbingan, serta dorongan kepada guru untuk merencanakan pembelajaran dengan baik. Kepala sekolah sebagai pimpinan berkewajiban mengembangkan kemampuan guru dalam berbagai aspek termasuk dalam merencanakan pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian dari diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi merencanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi baik, hal ini didukung dengan perolehan persentase untuk keterampilan ini yakni 80%. meskipun ada beberapa pernyataan yang dinilai cukup baik dan mendapatkan

persentase terendah (53,75%) yaitu terkait dengan keterampilan kepala sekolah dalam membimbing guru untuk menyesuaikan teknik mengajar dengan tujuan pembelajaran. Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi), kepala sekolah dinilai tidak pernah membimbing guru untuk menyesuaikan teknik mengajar dengan tujuan pembelajaran, hal ini bisa disebabkan karena kurangnya kemampuan dan pengetahuan kepala sekolah dalam menggunakan teknik mengajar, sehingga kepala sekolah tidak dapat membimbing guru untuk menyesuaikan teknik mengajar dengan baik.

Meskipun demikian secara keseluruhan untuk penilaian keterampilan ini sudah baik karena prosentase perolehan keseluruhan aspek adalah 80% dan sebagai besar responden menyatakan kepala sekolah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada pada aspek tersebut. Apalagi didukung dengan adanya perolehan persentase tertinggi (98,75%) untuk aspek kepala sekolah memfasilitasi guru dengan sumber/media belajar yang dapat mendukung KBM yang dilaksanakan oleh guru. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah tersedianya fasilitas yang lengkap baik ruang kelas, buku pelajaran, ATK, ruang lab, dan fasilitas lain yang menunjang bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Selain itu kepala sekolah dinilai aktif mengadakan pengajuan-pengajuan barang kepada pihak terkait apabila memang barang/fasilitas yang dimiliki sekolah kurang atau bahkan belum ada.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran.**

Interaksi di kelas antara guru dan siswa yang berjalan baik akan berimbas pula pada baiknya prestasi belajar siswa di sekolah. Untuk dapat melakukan interaksi atau mengelola kelas dengan baik seorang guru harus senantiasa mengembangkan kemampuannya dalam hal ini. Guru-guru dapat belajar dari pengalaman, buku, atau sumber lain untuk menunjang kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah sebagai seorang pimpinan hendaknya senantiasa menyediakan sarana dan prasana yang dibutuhkan guru untuk menunjang kemampuannya melaksanakan pembelajaran, kepala sekolah dengan segala pengalaman dan kemampuannya hendaknya dapat membimbing dan memberi masukan pada guru tentang bagaimana mengelola kelas yang efektif.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi melaksanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek sudah baik, diamna kondisi ini didukung dengan perolehan persentase yang mencapai angka 69%, meskipun ada beberapa aspek yang menurut penialain guru sertifikasi dalam cukup baik, dengan perolehan persentase terendah pada aspek kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah dibuat (57,5%). Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi), untuk aspek tersebut dinilai masih rendah karena kepala sekolah terkadang menyarankan guru untuk merubah kondisi rencana mengajar yang telah dibuat dengan menyesuaikan

kondisi dan situasi yang dialami ketika KBM berlangsung, sehingga seolah-olah kepala sekolah tidak memberikan kesempatan pada guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana sebelumnya. Meskipun demikian keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi melaksanakan pembelajaran tersebut rata-rata dinilai sudah baik, salah satu aspek yang mendapatkan persentase tertinggi yaitu kepala sekolah memfasilitasi guru dalam KBM dengan menyediakan sarana prasarana dan media pembelajaran (82,5%). Kepala sekolah memfasilitasi KBM guru dengan sarana prasarana yang memadai dan mengusahakan adanya perpustakaan atau sumber referensi buku-buku untuk guru, sehingga guru dapat memanfaatkan buku-buku tersebut sebagai sumber belajar.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Mengembangkan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran.**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi yang sangat baik, hal ini didukung dengan perolehan persentase yang mencapai angka 84%. Berdasarkan hasil penelitian kegiatan kepala sekolah dalam memberikan kesempatan pada guru untuk menentukan sendiri teknik penilaian yang digunakan guru mendapatkan persentase terendah, yaitu 70%, hal ini antara lain disebabkan karena terkadang kepala sekolah menentukan teknik penilaian yang harus digunakan di sekolah dalam mengevaluasi hasil belajar siswa kepada semua guru dengan teknik

yang sama, sehingga kondisi yang demikian membuat sebagian guru tidak berkembang. Dari informasi yang didapatkan peneliti dari hasil penelitian, secara keseluruhan keterampilan mengembangkan kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran ini sudah sangat baik karena prosentase perolehan keseluruhan aspek adalah 84%, apalagi dengan adanya indikator yang mendapatkan persentase mendekati maksimal yaitu kepala sekolah membimbing guru membuat dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan (98, 75%). Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari jawaban singkat responden (guru sertifikasi) salah satu faktor yang melatarbelakangi hal tersebut karena kepala sekolah senantiasa membimbing dan mengarahkan guru-guru untuk senantiasa menindaklanjuti hasil penilaian, terutama dengan membuat program pengayaan maupun perbaikan (*remidial*), dan sebagai besar responden menyatakan kepala sekolah melaksanakan dengan baik kegiatan-kegiatan dalam dimensi keterampilan ini.

Secara keseluruhan keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi yang sudah baik, hal ini didukung pula dengan perolehan persentase rata-rata yang menunjukkan angka 78%. Meskipun keterampilan mengembangkan yang dimiliki kepala sekolah baik, kepala sekolah hendaknya selalu melatih dan meningkatkan kemampuan mengembangkan yang dimilikinya, agar kepala sekolah dapat mengembangkan para guru dan karyawan yang ada di sekolahnya, sehingga para guru dan karyawan tidak ketinggalan dengan kemajuan jaman serta IPTEK yang semakin pesat.

#### **4. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Kinerja Guru Pasca Sertifikasi**

Salah satu upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah adalah dengan memberdayakan guru-guru di sekolah, karena bagaimanapun juga guru-guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Kepala sekolah sebagai ujung tombak pendidikan di sekolah berkewajiban untuk memberdayakan guru semaksimal mungkin agar guru merasa nyaman dan senang berada di sekolah sehingga memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan. Dalam usahanya memberdayakan guru-guru di sekolah kepala sekolah harus menghindarkan diri dari sifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru dengan cara meyakinkan ataupun membujuk mereka.

Dalam penelitian ini keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah ada tiga aspek yang menjadi fokus penelitian yakni keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran, keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru melaksanakan pembelajaran, dan keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran. Penelitian ini menjabarkan bentuk-bentuk tiga aspek keterampilan keterampilan memberdayakan kepala sekolah dalam membina kinerja guru sertifikasi yang ada di sekolah. Berikut adalah beberapa indikatornya:



**a. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Merencanakan Pembelajaran.**

Keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru merencanakan pembelajaran dapat dilaksanakan melalui pemberian wewenang dan kesempatan pada guru untuk berinovasi terhadap rencana mengajar mereka. Berdasarkan hasil penelitian dari diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi merencanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek sudah sangat baik, hal ini didukung pula dengan perolehan persentase yang mencapai angka 85%. meskipun ada indikator yang mendapatkan persentase terendah yaitu pada aspek keterampilan kepala sekolah dalam mempermudah prosedur/aturan bagi guru untuk memilih media/sumber belajar sesuai dengan yang dibutuhkan (70%) aspek ini mendapatkan persentase terendah karena menurut pendapat guru kepala sekolah memfasilitasi guru dengan media/sumber belajar yang kurang variatif, sehingga guru tidak dapat leluasa memilih sumber/media belajar yang ia kehendaki, sedangkan menurut pendapat kepala sekolah hal ini dikarenakan keterbatasan dana yang dimiliki oleh sekolah dan sebagian besar sumber/media belajar sudah didrop oleh pusat ke sekolah, sehingga sekolah tidak dapat memilih sendiri sumber/media belajar yang dikehendaki.

Selain terdapat indikator yang mendapatkan persentase terendah, beberapa indikator memperoleh persentase mendekati maksimal yaitu 98,75% untuk aspek keterampilan kepala sekolah menghargai pendapat guru mengenai kejelasan skenario pembelajaran yang disusunnya dan keterampilan kepala sekolah memberikan

contoh/pelatihan langsung dalam menyusun rencana pembelajaran yang baik. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah senantiasa menghargai pendapat guru dalam segala hal dan juga senantiasa membimbing serta mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas termasuk dalam memberikan contoh/latihan menyusun RPP dengan baik dan benar.

**b. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Melaksanakan Pembelajaran.**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru sertifikasi melaksanakan pembelajaran di SD sekecamatan Kretek sudah sangat baik, hal ini didukung pula dengan perolehan persentase yang mencapai angka 89%, hal ini diperkuat dengan adanya pernyataan yang mendapat persentase maksimum yaitu 100% untuk kegiatan kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk menggunakan strategi pembelajaran sesuai yang dikehendaki. Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti dari keterangan singkat yang dituliskan responden (guru sertifikasi), salah satu faktor tingginya persentase yang diperoleh dalam aspek ini karena kepala sekolah senantiasa memfasilitasi guru dengan menyediakan buku-buku atau referensi tambahan sebagai sumber belajar, selain itu kepala sekolah juga senantiasa memberikan contoh dan masukan pada guru untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya. Secara keseluruhan aspek keterampilan ini sudah sangat baik karena prosentase perolehan keseluruhan aspek adalah 89% dan sebagai besar responden menyatakan kepala sekolah melaksanakan pernyataan-pernyataan dalam aspek tersebut.

**c. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Memberdayakan yang Dimiliki Kepala Sekolah dalam Membina Guru Mengevaluasi Pembelajaran.**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi guru terhadap keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran di SD sekecamatan Kretek dalam kondisi baik, hal ini didukung pula dengan perolehan persentase yang mencapai angka 74%. Dari hasil penelitian diketahui bahwa keterampilan kepala sekolah dalam memberikan wewenang pada guru untuk memilih sendiri teknik penilaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan mendapatkan persentase terendah yaitu 56,25%, hal ini dikarenakan kepala sekolah biasanya menentukan dan menyeragamkan teknik penilaian hasil belajar di sekolah, sehingga guru-guru merasa tidak diberi wewenang untuk mengembangkan teknik penilaiannya. Meskipun demikian secara keseluruhan keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina guru mengevaluasi pembelajaran ini sudah baik, apalagi didukung dengan adanya indikator yang memperoleh persentase mendekati maksimal yaitu kepala sekolah menghargai keputusan guru untuk melaksanakan program perbaikan/pengayaan sebagai tindak lanjut hasil penilaian belajar siswa (96,25%). Hal ini dikarenakan kepala sekolah senantiasa menghargai keputusan yang telah dibuat oleh guru termasuk keputusan untuk menindaklanjuti hasil evaluasi belajar siswa misalnya melalui kegiatan remedial/perbaikan dan pengayaan.

Secara keseluruhan keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah dalam membina kinerja guru pasca sertifikasi di SD sekecamatan Kretek sudah sangat baik, kondisi ini didukung pula dengan perolehan rata-rata untuk

dimensi keterampilan ini yang mencapai angka 82%. Meskipun keterampilan memberdayakan yang dimiliki kepala sekolah sudah sangat baik, kepala sekolah hendaknya tetap selalu meningkatkan kemampuan serta keterampilannya dalam memberdayakan guru, agar para guru merasa nyaman dan senang di sekolah, sehingga kinerja guru pun akan maksimal.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti mencoba mengerjakan penelitian ini dengan cermat dan teliti, namun peneliti sadar penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya terbatas pada kepemimpinan kepala sekolah dalam membina kinerja guru yang sudah tersertifikasi, padahal pada kenyataannya di sekolah-sekolah juga terdapat guru-guru yang belum lulus sertifikasi.
- b. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya menggunakan angket tertutup, dan wawancara tidak terstruktur, padahal untuk mengetahui persepsi guru akan lebih baik jika menggunakan wawancara mendalam dengan responden.
- c. Banyak responden yang tidak mengisi jawaban singkat yang tertera pada angket terkait alasan mereka memilih jawaban yang disediakan, padahal alasan mereka merupakan poin penting untuk mendukung keakuratan data.
- d. Kinerja guru dalam penelitian ini hanya terbatas pada keterampilan guru mengajar, yaitu terkait dengan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI HASIL PENELITIAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi telah berjalan dengan sangat baik dengan skor persentase nilai 83%. Hasil tersebut diperoleh dari hasil penilaian terhadap masing-masing aspek keterampilan kepemimpinan sebagai berikut:

1. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah mempengaruhi guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran dalam kategori sangat baik dengan perolehan persentase nilai 88%.
2. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah menggerakkan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran dalam kategori baik dengan perolehan persentase nilai 79%.
3. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah mengembangkan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran dalam kategori baik dengan perolehan persentase nilai 78%.
4. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah memberdayakan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan

mengevaluasi pembelajaran dalam kategori sangat baik dengan perolehan persentase nilai 82%.

## **B. Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, implikasi dari hasil penelitian adalah sebagai berikut: tugas guru-guru tersertifikasi di wilayah SD sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul sebagai pengajar dapat terlaksana dengan baik, karena keterampilan kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru sudah sangat baik, sehingga kinerja mereka (guru tersertifikasi) pun baik.

## **C. Saran**

### **1. Kepala Sekolah**

Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah secara keseluruhan sudah sangat baik, hendaknya kepala sekolah dapat mempertahankan dan meningkatkan keterampilan yang sudah ada, misalnya melalui diklat atau *sharing* dengan guru maupun kepala sekolah lain. Karena adanya faktor penghambat pelaksanaan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi, hendaknya upaya pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi terhadap hal-hal sebagai berikut:

- a. Membina keterampilan guru tersertifikasi dalam memanfaatkan teknologi informasi melalui diklat atau kursus.
- b. Membina kreativitas guru tersertifikasi dalam mengajar melalui supervisi klinis

## **2. Guru Tersertifikasi**

Agar upaya pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi dapat berjalan lancar, hendaknya para guru sertifikasi dapat bekerja sama dengan kepala sekolah, selain itu hendaknya guru tersertifikasi senantiasa meningkatkan kinerjanya misal dengan mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau kegiatan lain yang dapat menambah pengetahuan guru bersertifikat pendidik.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Samana. (1994). *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Adam I Indrawijaya. (2002). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Ali Imron. (1995). *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Azhar Arsyad. (2003). *Pokok-Pokok Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bimo Walgito. (1992). *Pengantar Ilmu Psikologi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara.
- Citra Umbara. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Citra Umbara
- ..... (2003). *Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: PT. Citra Umbara
- Daryanto. (2001). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Depdikbud. (1994). *Pedoman Pembinaan Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdiknas. (2010). *Pedoman PLPG*. Jakarta: Kemendiknas.



- Dwi Siswoyo. (2008). *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- E. Mulyasa. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Fachruddin Saudagar. (2011). *Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Farida Sarimaya. (2008). *Sertifikasi Guru*. Bandung: Irama Widya.
- Hadari Nawawi. (1986). *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hartati Sukirman, dkk. (2008). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Husaini Usman. (2010). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan Soehartono. (1999). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Kartini Kartono. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kunandar. (2010). *Guru Profesional*. Jakarta: Rajawali.
- Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah. (2011). *Penilaian Potensi Kepemimpinan*. Jakarta: LPPKS.
- Made Pidarta. (1995). *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Grasindo.
- ....., (1998). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Mahsun Mohamad. (2006). *Pengukur Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Malayu Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marselus R. Payong. (2011). *Sertifikasi Profesi Guru*. Jakarta: Indeks.
- Moh. Uzer Usman. (2006). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhammad Ali. (1995). *Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Muntiaroh. (2011). Upaya Dinas Pendidikan Kabupaten Pati dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi. *Tesis*. Pasca Sarjana UNY Yogyakarta.
- N. A. Ametembun. (1989). *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK.
- Ngalim Purwanto. (1991). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nick Cowel dan Roy Gardener. (1995). *Teknik Mengembangkan Guru dan Siswa*. Jakarta: Grasindo.
- Oemar Hamalik. (2003). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Piet A. Sahertian. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Redaksi Kompas. (2009). Motivasi Guru Mengikuti Sertifikasi. *Koran Kompas*, tanggal 13 November 2009 halaman 3.
- Robbins, Stephen P. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Saifudin Azwar. (2007). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sanafiah Faisal. (1991). *Menyusun Angket*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Siswanto. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slameto. (2003). *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Soekarto Indrachrudi. (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sondang P. Siagian (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sri Mulyo. (1999). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya. *Tesis Tidak diterbitkan*. Surabaya: Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Sugihartono. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Perss.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suharsimi Arikunto. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- ..... (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumadi Suryabrata. (2008). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suparlan. (2002). *Guru sebagai Profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Tulus Winarsunu. (2006). *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UNM Press.
- Ulfah Umurohmi. (2007). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di Madrasah Mu'alimat Muhamadiyah Yogyakarta. *Tesis*. Pasca Sarjana UNY Yogyakarta.
- Veithzal Rivai. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi guru di SMA 1 Banjarnegara. *Tesis*. Pasca Sarjana UNY Yogyakarta.
- Warsito. 2004. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Plus Al Firdaus Surakarta. *Tesis Tidak diterbitkan*. Surabaya: Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.

Wirawan Sarlito. (2002). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.

Wuri Indarto. (2011). *Persepsi dan Faktor yang Mempengaruhinya*.  
Diakses dari <http://www.duniapsikologi.com/persepsi-pengertian-definisi-dan-faktor-yang-mempengaruhi/>.  
Tanggal 28 Juni 2012 jam 07.43.

# LAMPIRAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

## FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281  
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094  
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)  
E-mail: [humas\\_fip@uny.ac.id](mailto:humas_fip@uny.ac.id) Home Page: <http://fip.uny.ac.id>



Certificate No. QSC 00687

No. : 2541 /UN34.11/PL/2012  
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  
Cq. Kepala Biro Administrasi Pembangunan  
Setda Provinsi DIY  
Kepatihan Danurejan  
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Widiastuti  
NIM : 08101244040  
Prodi/Jurusan : MP /AP  
Alamat : Samirono Ct VI /154 , Depok , Sleman, Yogyakarta.

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan ijin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi  
Lokasi : SD SE- Kecamatan Kretek , Kabupaten Bantul ,  
Subyek : Kepala sekolah  
Obyek :  
Waktu : Maret-Mei 2012  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi di SD Se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Yogyakarta, Maret 2012

Dr. Maryanto, M.Pd.

NIP 19600902 198702 1 001

Tembusan Yth:  
1. Rektor ( sebagai laporan)  
2. Wakil Dekan I FIP  
3. Ketua Jurusan AP FIP  
4. Kabag TU  
5. Kasubbag Pendidikan FIP  
6. Mahasiswa yang bersangkutan  
Universitas Negeri Yogyakarta



**PEMERINTAH PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**  
**SEKRETARIAT DAERAH**

Kompleks Kepatihan, Danurejan, Telepon (0274) 562811 - 562814 (Hunting)  
YOGYAKARTA 55213

**SURAT KETERANGAN / IJIN**

070/2852/V/3/2012

Membaca Surat : Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY

Nomor : 2541/UN34.11/PL/2012

Tanggal : 28 Maret 2012

Perihal : Ijin Penelitian

- Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006, tentang Perizinan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Orang Asing dalam melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan di Indonesia;
  2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 33 Tahun 2007, tentang Pedoman penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
  3. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 37 Tahun 2008, tentang Rincian Tugas dan Fungsi Satuan Organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.
  4. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

DIIJINKAN untuk melakukan kegiatan survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan kepada:

Nama : WIDIASTUTI

NIP/NIM : 08101244040

Alamat : Karangmalang Yogyakarta

Judul : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU PASCA SERTIFIKASI DI SD SE-KECAMATAN KRETEK KABUPATEN BANTUL

Lokasi : - Kec. KRETEK, Kota/Kab. BANTUL

Waktu : 28 Maret 2012 s/d 28 Juni 2012

**Dengan Ketentuan**

1. Menyerahkan surat keterangan/ijin survei/penelitian/pendataan/pengembangan/pengkajian/studi lapangan \*) dari Pemerintah Provinsi DIY kepada Bupati/Walikota melalui institusi yang berwenang mengeluarkan ijin dimaksud;
2. Menyerahkan soft copy hasil penelitiannya baik kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta melalui Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi DIY dalam compact disk (CD) maupun mengunggah (upload) melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id) dan menunjukkan cetakan asli yang sudah disahkan dan dibubuhi cap institusi;
3. Ijin ini hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah, dan pemegang ijin wajib mentaati ketentuan yang berlaku di lokasi kegiatan;
4. Ijin penelitian dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat ini kembali sebelum berakhir waktunya setelah mengajukan perpanjangan melalui website [adbang.jogjaprov.go.id](http://adbang.jogjaprov.go.id);
5. Ijin yang diberikan dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila pemegang ijin ini tidak memenuhi ketentuan yang berlaku.

Dikeluarkan di Yogyakarta

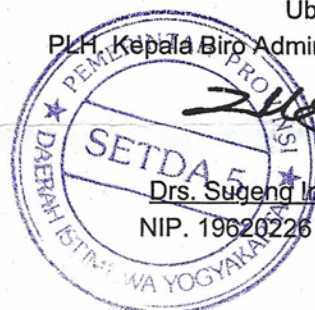
Pada tanggal 28 Maret 2012

A.n Sekretaris Daerah

Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Ub.

PLH. Kepala Biro Administrasi Pembangunan



Drs. Sugeng Manto, M.Kes.

NIP. 19620226 198803 1 008

**Tembusan :**

1. Yth. Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta (sebagai laporan);
2. Bupati Bantul cq Bappeda
3. Ka. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Prov. DIY
4. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY
5. Yang Bersangkutan





PEMERINTAH KABUPATEN BANTUL  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
( B A P P E D A )

Jln. Robert Wolter Monginsidi No. 1 Bantul 55711, Telp. 367533, Fax. (0274) 367796  
Website: bappeda.bantulkab.go.id Webmail: bappeda@bantulkab.go.id

SURAT KETERANGAN/IZIN

Nomor : 070/598

Menunjuk Surat : Dari **Sekretariat Daerah** Nomor : 070/2852/V/3/2012  
**Prov. DIY**  
Tanggal 28 Maret 2012 Perihal : Ijin Penelitian

Mengingat : a) Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 16 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul;  
b) Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perijinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta;  
c) Peraturan Bupati Bantul Nomor 17 Tahun 2011 tentang Ijin Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan Praktek Lapangan (PL) Perguruan Tinggi di Kabupaten Bantul.

**Diizinkan kepada**

Nama : **WIDIASTUTI**  
P.Tinggi/Alamat : **UNY YK**  
NIP/NIM/No. KTP : **08101244040**  
Tema/Judul Kegiatan : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN KINERJA GURU PASCA SERTIFIKASI DI SD SE-KECAMATAN KRETEK KABUPATEN BANTUL**  
Lokasi : **SD SE-UPT PPD KEC. KRETEK**  
Waktu : Mulai Tgl 28 Maret 2012 s/d 28 Juni 2012  
Jumlah Personil : -

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut harus selalu berkoordinasi (menyampaikan maksud dan tujuan) dengan institusi Pemerintah Desa setempat serta dinas atau instansi terkait untuk mendapatkan petunjuk seperlunya;
2. Wajib menjaga ketertiban dan mematuhi peraturan perundangan yang berlaku;
3. Ijin hanya digunakan untuk kegiatan sesuai izin yang diberikan;
4. Pemegang izin wajib melaporkan pelaksanaan kegiatan bentuk *softcopy* (CD) dan *hardcopy* kepada Pemerintah Kabupaten Bantul c.q Bappeda Kabupaten Bantul setelah selesai melaksanakan kegiatan;
5. Ijin dapat dibatalkan sewaktu-waktu apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut di atas;
6. Memenuhi ketentuan, etika dan norma yang berlaku di lokasi kegiatan; dan
7. Ijin ini tidak boleh disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu ketertiban umum dan kestabilan pemerintah.

Dikeluarkan di : B a n t u l  
Pada tanggal : 29 Maret 2012

A.n. Kepala

Sekretaris,  
Ub.  
Ka. Subbag Umum



Elis Fitriyati, SIP., MPA.  
NIP: 19690129 199503 2 003

**Tembusan disampaikan kepada Yth.**

1. Bupati Bantul
2. Ka. Kantor Kesbangpolinmas Kab. Bantul
3. Ka. Dinas Dikdas Kab. Bantul
4. Ka. UPT PPD Kec. Kretek
5. Ka. SD.....
6. Yang bersangkutan

## SURAT KETERANGAN

Dengan ini diberitahukan bahwa mahasiswa dengan identitas sebagai berikut:

Nama : Widiastuti

Nim : 08101244040

Jurusan : Manajemen Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian di SD Donotirto 1 pada tanggal 26 Maret sampai dengan 9 April 2012, dengan judul penelitian “Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Pasca Sertifikasi di SD se-Kecamatan Kretek Kabupaten Bantul”

Demikian surat keterangan ini di buat, kirannya dapat digunakan sebagaimana mestinya

Bantul, April 2012



NO	PERNYATAAN	PELAKSANAAN		KETERANGAN
		Y	T	
KETERAMPILAN MEMPENGARUHI				
Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran				
1	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru untuk menentukan tujuan pembelajaran			
2	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan materi ajar yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta didik			
3	Kepala sekolah mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar agar sistematis			
4	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan sumber/media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.			
5	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun skenario pembelajaran dengan jelas dan terperinci			
6	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk memilih teknik mengajar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai			
7	Kepala sekolah memotivasi guru untuk membuat kelengkapan instrument penilaian			
Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran				
8	Kepala sekolah mengarahkan guru agar mempersiapkan siswa sebelum mengikuti KBM			
9	Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengadakan kegiatan apersepsi			
10	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menunjukkan penguasaan materi pembelajaran dengan mengkaitkan materi ajar dengan pengetahuan lain yang relevan			
11	Kepala sekolah mengarahkan guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan			
12	Kepala sekolah memotivasi guru untuk memanfaatkan sumber/media pembelajaran seefektif dan seefisien mungkin			
13	Kepala sekolah memotivasi guru untuk melibatkan siswa dalam pemanfaatan media pembelajaran			
14	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar			
15	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk menggunakan bahasa lisan dan tulisan dengan baik			
16	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakakukan kegiatan refleksi/rangkuman proses KBM			
Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran				
17	Kepala sekolah mengarahkan guru agar memantau kemajuan belajar siswa selama KBM berlangsung			
18	Kepala sekolah memotivasi guru mengembangkan teknik penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran			
19	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk			

	melakukan analisa hasil belajar siswa			
20	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru terkait pembuatan dan pelaksanaan program perbaikan/pengayaan			
<b>KETERAMPILAN MENGERAKKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
21	Kepala sekolah memberi tahu dan menjelaskan pentingnya kejelasan perumusan tujuan pembelajaran agar tidak menimbulkan penafsiran ganda			
22	Kepala sekolah menanamkan semangat agar guru mau dan suka rela mengorganisasikan materi ajar dengan runtut/sistematis			
23	Kepala sekolah memberikan pujian bagi guru yang merencanakan pembelajaran dengan baik			
24	Kepala sekolah memberikan teguran bagi guru yang tidak melengkapi instrument penilaian dengan baik			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
25	Kepala sekolah memberi tahu untuk melakukan kegiatan apersepsi sebelum memulai materi pelajaran			
26	Kepala sekolah menanamkan semangat pada guru untuk meningkatkan kemampuannya menguasai materi ajar dan mengkaitkannya dengan realitas kehidupan			
27	Kepala sekolah memotivasi guru untuk melaksanakan pembelajaran yang memungkinkan tumbuhnya sikap positif pada siswa			
28	Kepala sekolah menghargai keputusan guru dalam pemilihan sumber belajar/media pembelajaran yang digunakan guru dalam mengajar			
29	Kepala sekolah memberikan pujian pada guru yang berhasil mengelola kelas dengan baik			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
30	Kepala sekolah menjelaskan pada guru untuk menyusun kisi-kisi soal penilaian hasil belajar			
31	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan			
32	Kepala sekolah menghargai keputusan guru dalam melakukan penilaian terhadap siswa			
33	Kepala sekolah memuji guru yang berhasil melaksanakan program perbaikan/pengayaan dengan baik			
34	Kepala sekolah menegur guru yang tidak melakukan analisa hasil penilaian dan tidak melakukan tindak lanjut hasil penilaian			
<b>KETERAMPILAN MENGEMBANGKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
35	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk merumuskan tujuan pembelajaran dan membuat rencana pembelajaran secara mandiri			
36	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan sumber/media belajar yang dapat mendukung KBM			

	guru			
37	Kepala sekolah membimbing guru mengorganisasikan materi ajar dan merancang skenario pembelajaran			
38	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru untuk memilih sumber belajar dan media pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tujuan			
39	Kepala sekolah memberikan tugas/perintah pada guru agar melengkapi instrument penilaian belajar siswa			
40	Kepala sekolah membimbing guru untuk menyesuaikan teknik mengajar dengan tujuan pembelajaran			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
41	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah dibuat			
42	Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam KBM dengan menyediakan sarana prasarana dan media pembelajaran			
43	Kepala sekolah membimbing guru dalam menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran			
44	Kepala sekolah membimbing guru agar guru menunjukkan sikap terbuka terhadap respon siswa			
45	Kepala sekolah memberikan tugas tambahan pada guru sesuai kemampuan guru dan tidak mengganggu proses KBM			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
46	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk menentukan sendiri teknik penilaian yang digunakan guru			
47	Kepala sekolah memberikan tanggapan ketika guru bertanya/konsultasi mengenai penyusunan kisi-kisi soal evaluasi belajar			
48	Kepala sekolah membimbing guru mengembangkan teknik penilaian			
49	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru melakukan analisis hasil belajar siswa			
50	Kepala sekolah membimbing guru membuat dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan			
<b>KETERAMPILAN MEMBERDAYAKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
51	Kepala sekolah melimpahkan wewenang sepenuhnya pada guru untuk menyusun rencana pembelajaran dan tujuan pembelajaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku			
52	Kepala sekolah mempermudah prosedur/aturan bagi guru untuk memilih media/sumber belajar sesuai dengan yang dibutuhkan			
53	Kepala sekolah menghargai pendapat guru mengenai kejelasan skenario pembelajaran yang disusunnya			
54	Kepala sekolah mendorong guru untuk berani			

	mengungkapkan pendapatnya terkait dengan pemilihan materi ajar dan pengorganisasian materi ajar			
55	Kepala sekolah memberikan contoh/pelatihan langsung dalam menyusun rencana pembelajaran yang baik			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
56	Kepala sekolah tidak ikut campur tangan dalam kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru			
57	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk menggunakan strategi pembelajaran sesuai yang dikehendaki			
58	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan buku-buku/perpustakaan jabatan sebagai refensi sumber belajar			
59	Kepala sekolah menghargai kontribusi guru dalam mengaktifkan siswa dikelas dan mengelola kelas dengan baik			
60	Kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan kegiatan refleksi dan menyampaikan pesan dari maret ajar dengan gaya yang sesuai			
61	Kepala sekolah memberikan contoh pada guru terkait dengan pengelolaan kelas yang efektif dan efisien			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
62	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk memilih sendiri teknik penilaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan			
63	Kepala sekolah mempermudah prosedur bagi guru untuk melakukan penilaian selama proses belajar berlangsung sesuai dengan tujuan pembelajaran			
64	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menganalisa hasil belajar siswa serta membuat daftar nilai siswa			
65	Kepala sekolah menghargai keputusan guru untuk melaksanakan program perbaikan/pengayaan sebagai tindak lanjut hasil penilaian belajar siswa			
66	Kepala sekolah memberikan contoh/melatih guru melakukan analisis soal dan analisis hasil belajar siswa			

### Lampiran 3. Hasil Uji Instrumen

#### UJI VALIDITAS

##### Correlations

##### Correlations

		total
item01	Pearson Correlation	.465*
	Sig. (2-tailed)	.039
	N	20
item02	Pearson Correlation	.503*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	20
item03	Pearson Correlation	.495*
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	20
item04	Pearson Correlation	.540*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
item05	Pearson Correlation	.499*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	20
item06	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20
item07	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	20
item08	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20
item09	Pearson Correlation	.541*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
item10	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level

#### UJI VALIDITAS

### Correlations

		total
item11	Pearson Correlation	.550*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	20
item12	Pearson Correlation	.467*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	20
item13	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20
item14	Pearson Correlation	.447*
	Sig. (2-tailed)	.048
	N	20
item15	Pearson Correlation	.599**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	20
item16	Pearson Correlation	.516*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	20
item17	Pearson Correlation	.467*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	20
item18	Pearson Correlation	.467*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	20
item19	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20
item20	Pearson Correlation	.550*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level



## UJI VALIDITAS

### Correlations

		total
item21	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	20
item22	Pearson Correlation	.503*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	20
item23	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item24	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20
item25	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20
item26	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item27	Pearson Correlation	.285
	Sig. (2-tailed)	.223
	N	20
item28	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item29	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item30	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI VALIDITAS

### Correlations

		total
item31	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20
item32	Pearson Correlation	-.022
	Sig. (2-tailed)	.927
	N	20
item33	Pearson Correlation	.541*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
item34	Pearson Correlation	.467*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	20
item35	Pearson Correlation	.560*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	20
item36	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
item37	Pearson Correlation	-.010
	Sig. (2-tailed)	.968
	N	20
item38	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20
item39	Pearson Correlation	.476*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	20
item40	Pearson Correlation	.499*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level

## UJI VALIDITAS

### Correlations

		total
item51	Pearson Correlation	.113
	Sig. (2-tailed)	.634
	N	20
item52	Pearson Correlation	.494*
	Sig. (2-tailed)	.027
	N	20
item53	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item54	Pearson Correlation	.499*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	20
item55	Pearson Correlation	.550*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	20
item56	Pearson Correlation	.226
	Sig. (2-tailed)	.338
	N	20
item57	Pearson Correlation	.508*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	20
item58	Pearson Correlation	.458*
	Sig. (2-tailed)	.042
	N	20
item59	Pearson Correlation	.550*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	20
item60	Pearson Correlation	.485*
	Sig. (2-tailed)	.030
	N	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI VALIDITAS

### Correlations

		total
item61	Pearson Correlation	.491*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	20
item62	Pearson Correlation	.532*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	20
item63	Pearson Correlation	.478*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	20
item64	Pearson Correlation	.482*
	Sig. (2-tailed)	.031
	N	20
item65	Pearson Correlation	.541*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	20
item66	Pearson Correlation	.476*
	Sig. (2-tailed)	.034
	N	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI RELIABILITAS SEMUA ITEM

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.905
		N of Items	33 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.893
		N of Items	33 <sup>b</sup>
	Total N of Items		66
Correlation Between Forms			.929
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.963
	Unequal Length		.963
Guttman Split-Half Coefficient			.962

a. The items are: item01, item02, item03, item04, item05, item06, item07, item08, item09, item10, item11, item12, item13, item14, item15, item16, item17, item18, item19, item20, item21, item22, item23, item24, item25, item26, item27, item28, item29, item30, item31, item32, item33.

b. The items are: item34, item35, item36, item37, item38, item39, item40, item41, item42, item43, item44, item45, item46, item47, item48, item49, item50, item51, item52, item53, item54, item55, item56, item57, item58, item59, item60, item61, item62, item63, item64, item65, item66.

## UJI RELIABILITAS ITEM YANG VALID

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	20	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.906
		N of Items	30 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.907
		N of Items	30 <sup>b</sup>
Total N of Items			60
Correlation Between Forms			.944
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.971
	Unequal Length		.971
Guttman Split-Half Coefficient			.971

- a. The items are: item01, item02, item03, item04, item05, item06, item07, item08, item09, item10, item11, item12, item13, item14, item15, item16, item17, item18, item19, item20, item21, item22, item23, item24, item25, item26, item28, item29, item30, item31.
- b. The items are: item33, item34, item35, item36, item38, item39, item40, item41, item42, item43, item44, item46, item47, item48, item49, item50, item52, item53, item54, item55, item57, item58, item59, item60, item61, item62, item63, item64, item65, item66.

Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  berarti valid

Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  berarti tidak valid

Digunakan tingkat kepercayaan = 96%

Jumlah orang = 20

R tabel (95%; 20) = 0,444

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.465	0.444	valid
2	0.503	0.444	valid
3	0.495	0.444	valid
4	0.540	0.444	valid
5	0.499	0.444	valid
6	0.485	0.444	valid
7	0.568	0.444	valid
8	0.491	0.444	valid
9	0.541	0.444	valid
10	0.491	0.444	valid
11	0.550	0.444	valid
12	0.467	0.444	valid
13	0.485	0.444	valid
14	0.447	0.444	valid
15	0.599	0.444	valid
16	0.516	0.444	valid
17	0.467	0.444	valid
18	0.467	0.444	valid
19	0.491	0.444	valid
20	0.550	0.444	valid
21	0.607	0.444	valid
22	0.503	0.444	valid
23	0.508	0.444	valid
24	0.485	0.444	valid
25	0.491	0.444	valid
26	0.508	0.444	valid
27	0.285	0.444	tidak valid
28	0.508	0.444	valid
29	0.508	0.444	valid
30	0.485	0.444	valid
31	0.491	0.444	valid
32	-0.022	0.444	tidak valid
33	0.541	0.444	valid
34	0.467	0.444	valid

35	0.560	0.444	valid
36	0.683	0.444	valid
37	-0.010	0.444	tidak valid
38	0.485	0.444	valid
39	0.476	0.444	valid
40	0.499	0.444	valid
41	0.547	0.444	valid
42	0.476	0.444	valid
43	0.547	0.444	valid
44	0.518	0.444	valid
45	-0.215	0.444	tidak valid
46	0.485	0.444	valid
47	0.547	0.444	valid
48	0.547	0.444	valid
49	0.508	0.444	valid
50	0.470	0.444	valid
51	0.113	0.444	tidak valid
52	0.494	0.444	valid
53	0.508	0.444	valid
54	0.499	0.444	valid
55	0.550	0.444	valid
56	0.226	0.444	tidak valid
57	0.508	0.444	valid
58	0.458	0.444	valid
59	0.550	0.444	valid
60	0.485	0.444	valid
61	0.491	0.444	valid
62	0.532	0.444	valid
63	0.478	0.444	valid
64	0.482	0.444	valid
65	0.541	0.444	valid
66	0.476	0.444	valid



**PENGANTAR**

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu SD.....

Kecamatan Kretek

Dengan hormat,

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya kepada kita semua.

Di tengah kesibukan Bapak/ Ibu dalam melaksanakan tugas, perkenankanlah saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi angket berikut, guna mengumpulkan data yang diperlukan dalam menyusun skripsi yang berjudul “Persepsi Guru SD Pasca Sertifikasi terhadap Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kinerja Guru Sekecamatan Kretek, Kabupaten Bantul”.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan akan sangat bermanfaat bagi saya dalam memperoleh data yang akurat sehingga kesimpulan yang diambil dapat sesuai dengan kondisi sebenarnya. Adapun informasi atau jawaban dari Bapak/ Ibu tidak akan mempengaruhi tugas dan jabatan Bapak/ Ibu.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih kepada Bapak/ Ibu yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga sehingga angket ini dapat terjawab sebagaimana mestinya. Semoga bantuan dan usaha yang baik ini dapat merupakan butir-butir sumbangan pembangunan di bidang pendidikan.

Yogyakarta, Maret 2012

Peneliti

Widiastuti

**ANGKET PENELITIAN  
UNTUK GURU SERTIFIKASI**

**A. Identitas Responden**

Nama Sekolah : .....  
Nama Responden : .....  
Guru Kelas : .....  
Lulus Sertifikasi Tahun : ..... Melalui ☐ Portofolio ☐  
PLPG

**B. Petunjuk Pengisian :**

1. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda centang ( ✓ ) pada kolom jawaban yang telah disediakan. Adapun alternatif jawaban yang dapat Bapak/ Ibu pilih adalah sebagai berikut:  
  
Ya = Y  
Tidak = T
2. Berilah penjelasan pada kolom keterangan yang telah disediakan untuk memperjelas jawaban.

NO	PERNYATAAN	PELAKSANAAN		KETERANGAN
		Y	T	
KETERAMPILAN MEMPENGARUHI				
Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran				
1	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru untuk menentukan tujuan pembelajaran			
2	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan materi ajar yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta didik			
3	Kepala sekolah mengarahkan guru mengorganisasikan materi ajar agar sistematis			
4	Kepala sekolah mengarahkan guru dalam pemilihan sumber/media pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.			
5	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun skenario pembelajaran dengan jelas dan terperinci			
6	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk memilih teknik mengajar sesuai dengan tujuan yang akan dicapai			
7	Kepala sekolah memotivasi guru untuk membuat kelengkapan instrument penilaian			
Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran				
8	Kepala sekolah mengarahkan guru agar mempersiapkan siswa sebelum mengikuti KBM			
9	Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengadakan kegiatan apersepsi			
10	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menunjukkan penguasaan materi pembelajaran dengan mengkaitkan materi ajar dengan pengetahuan lain yang relevan			
11	Kepala sekolah mengarahkan guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan			
12	Kepala sekolah memotivasi guru untuk memanfaatkan sumber/media pembelajaran seefektif dan seefisien mungkin			
13	Kepala sekolah memotivasi guru untuk melibatkan siswa dalam pemanfaatan media pembelajaran			
14	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menumbuhkan keceriaan dan antusiasme siswa dalam belajar			
15	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk menggunakan bahasa lisan dan tulisan dengan baik			
16	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakukan kegiatan refleksi/rangkuman proses KBM			
Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran				
17	Kepala sekolah mengarahkan guru agar memantau kemajuan belajar siswa selama KBM berlangsung			
18	Kepala sekolah memotivasi guru mengembangkan teknik penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran			
19	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk melakukan analisa hasil belajar siswa			

20	Kepala sekolah melakukan komunikasi intensif dengan guru terkait pembuatan dan pelaksanaan program perbaikan/pengayaan			
<b>KETERAMPILAN MENGGERAKKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
21	Kepala sekolah menmbri tahu dan menjelaskan pentingnya kejelasan perumusan tujuan pembelajaran agar tidak menimbulkan penafsiran ganda			
22	Kepala sekolah menanamkan semangat agar guru mau dan suka rela mengorganisasikan materi ajar dengan runtut/sistematis			
23	Kepala sekolah memberikan pujian bagi guru yang merencanakan pembelajaran dengan baik			
24	Kepala sekolah memberikan teguran bagi guru yang tidak melengkapi instrument penilaian dengan baik			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
25	Kepala sekolah memberi tahu untuk melakukan kegiatan apersepsi sebelum memulai materi pelajaran			
26	Kepala sekolah menanamkan semangat pada guru untuk meningkatkan kemampuannya menguasai materi ajar dan mengkaitkannya dengan realitas kehidupan			
27	Kepala sekolah menghargai keputusan guru dalam pemilihan sumber belajar/media pembelajaran yang digunakan guru dalam mengajar			
28	Kepala sekolah memberikan pujian pada guru yang berhasil mengelola kelas dengan baik			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
29	Kepala sekolah menjelaskan pada guru untuk menyusun kisi-kisi soal penilaian hasil belajar			
30	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menyusun program perbaikan/pengayaan			
31	Kepala sekolah memuji guru yang berhasil melaksanakan program perbaikan/pengayaan dengan baik			
32	Kepala sekolah menegur guru yang tidak melakukan analisa hasil penilaian dan tidak melakukan tindak lanjut hasil penilaian			
<b>KETERAMPILAN MENGEMBANGKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
33	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk merumuskan tujuan pembelajaran dan membuat rencana pembelajaran secara mandiri			
34	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan sumber/media belajar yang dapat mendukung KBM guru			
35	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru untuk memilih sumber belajar dan media pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tujuan			
36	Kepala sekolah memberikan tugas/perintah pada guru agar melengkapi instrument penilaian belajar siswa			
37	Kepala sekolah membimbing guru untuk			

	menyesuaikan teknik mengajar dengan tujuan pembelajaran			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
38	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah dibuat			
39	Kepala sekolah memfasilitasi guru dalam KBM dengan menyediakan sarana prasarana dan media pembelajaran			
40	Kepala sekolah membimbing guru dalam menumbuhkan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran			
41	Kepala sekolah membimbing guru agar guru menunjukkan sikap terbuka terhadap respon siswa			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
42	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada guru untuk menentukan sendiri teknik penilaian yang digunakan guru			
43	Kepala sekolah memberikan tanggapan ketika guru bertanya/konsultasi mengenai penyusunan kisi-kisi soal evaluasi belajar			
44	Kepala sekolah membimbing guru mengembangkan teknik penilaian			
45	Kepala sekolah memberikan kepercayaan pada guru melakukan analisis hasil belajar siswa			
46	Kepala sekolah membimbing guru membuat dan melaksanakan program perbaikan/pengayaan			
<b>KETERAMPILAN MEMBERDAYAKAN</b>				
<b>Membina Guru dalam Merencanakan Pembelajaran</b>				
47	Kepala sekolah mempermudah prosedur/aturan bagi guru untuk memilih media/sumber belajar sesuai dengan yang dibutuhkan			
48	Kepala sekolah menghargai pendapat guru mengenai kejelasan skenario pembelajaran yang disusunnya			
49	Kepala sekolah mendorong guru untuk berani mengungkapkan pendapatnya terkait dengan pemilihan materi ajar dan pengorganisasian materi ajar			
50	Kepala sekolah memberikan contoh/pelatihan langsung dalam menyusun rencana pembelajaran yang baik			
<b>Membina Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran</b>				
51	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk menggunakan strategi pembelajaran sesuai yang dikehendaki			
52	Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan buku-buku/perpustakaan jabatan sebagai referensi sumber belajar			
53	Kepala sekolah menghargai kontribusi guru dalam mengaktifkan siswa dikelas dan mengelola kelas dengan baik			

54	Kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan kegiatan refleksi dan menyampaikan pesan dari mareti ajar dengan gaya yang sesuai			
55	Kepala sekolah memberikan contoh pada guru terkait dengan pengelolaan kelas yang efektif dan efisien			
<b>Membina Guru dalam Evaluasi/Penilaian Pembelajaran</b>				
56	Kepala sekolah memberikan wewenang pada guru untuk memilih sendiri teknik penilaian hasil belajar yang sesuai dengan tujuan			
57	Kepala sekolah mempermudah prosedur bagi guru untuk melakukan penilaian selama proses belajar berlangsung sesuai dengan tujuan pembelajaran			
58	Kepala sekolah memotivasi guru untuk menganalisa hasil belajar siswa serta membuat daftar nilai siswa			
59	Kepala sekolah menghargai keputusan guru untuk melaksanakan program perbaikan/pengayaan sebagai tindak lanjut hasil penilaian belajar siswa			
60	Kepala sekolah memberikan contoh/melatih guru melakukan analisis soal dan analisis hasil belajar siswa			

## **RAMBU-RAMBU WAWANCARA TIDAK TERSTRUKTUR**

Dalam penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara tidak struktur sebagai teknik pendukung untuk mengungkap data yang sebenarnya. Agar informasi yang diperoleh peneliti melalui percakapan dengan responden valid dan mudah dianalisis, maka peneliti menyusun rambu-rambu wawancara tidak terstruktur. Rambu-rambu ini berisi informasi yang akan dianalisis peneliti sebagai data pendukung dalam penelitian, namun hanya informasi-informasi yang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dikaji oleh peneliti sebagai data pendukung hasil penelitian. Adapun informasi yang hendak dikaji peneliti melalui wawancara tidak terstruktur sebagai berikut:

1. Informasi mengenai pelaksanaan pembinaan kinerja guru pasca sertifikasi oleh kepala sekolah baik sebelum maupun sesudah sertifikasi.
2. Persepsi guru mengenai keterampilan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru.
3. Persepsi guru mengenai keterampilan kepala sekolah dalam menggerakkan guru.
4. Persepsi guru mengenai keterampilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru.
5. Persepsi guru mengenai keterampilan kepala sekolah dalam memberdayakan guru.

Informasi di atas merupakan informasi yang akan dianalisis peneliti sebagai data pendukung untuk memperoleh hasil penelitian yang objektif dan lebih valid.

## Lampiran 4: Rekapitulasi Data Angket Penelitian

REKAPITULASI PEROLEHAN DATA SUB VARIABEL KETERAMPILAN MEMPENGARUHI YANG DIMILIKI KEPALA SEKOLAH																																												
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	
5	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0		
10	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	
15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
16	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0		
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
20	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## Keterangan

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase



																														JAWABAN		PERSENTASE											
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Y	T	f	N	P (%)	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80	0	80	80	100			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	64	16	64	80	80	
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	60	20	60	80	75		
0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	72	8	72	80	90		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	69	11	69	80	86.25
1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	63	17	63	80	78.75
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	64	16	64	80	80	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	78	2	78	80	97.5	
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	62	18	62	80	77.5	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	77	3	77	80	96.25	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	79	1	79	80	98.75	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	73	7	73	80	91.25	
1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	66	14	66	80	82.5
1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	65	15	65	80	81.25	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	62	18	62	80	77.5	
1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	63	17	63	80	78.75	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80	0	80	80	100	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80	0	80	80	100	
0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	64	16	64	80	80	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79	1	79	80	98.75	

Keterangan  
f = Skor Perolehan  
N = Skor Maksimal  
P = Nilai Persentase

REKAPITULASI PEROLEHAN DATA SUB VARIABEL KETERAMPILAN MENGERAKKAN YANG DIMILIKI KEPALA SEKOLAH																																													
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42			
21	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1		
22	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
23	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	
25	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
26	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	
27	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	
30	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	
31	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
32	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	

**Keterangan**

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase



																																	JAWABAN		PERSENTASE								
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Y	T	f	N	P (%)	
0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	66	14	66	80	82.5		
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	57	23	57	80	71.25	
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	67	13	67	80	83.75	
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	60	20	60	80	75	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	65	15	65	80	81.25	
0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	60	20	60	80	75	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	74	6	74	80	92.5	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	70	10	70	80	87.5	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	67	13	67	80	83.75	
1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	57	23	57	80	71.25	
0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	58	22	58	80	72.5	
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	61	19	61	80	76.25

**Keterangan**

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase

REKAPITULASI PEROLEHAN DATA SUB VARIABEL KETERAMPILAN MENGEMBANGKAN YANG DIMILIKI KEPALA SEKOLAH																																												
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		
33	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
35	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	
36	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
37	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	
38	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	
39	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	
40	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	
44	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
46	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

**Keterangan**

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase



																														JAWABAN		PERSENTASE											
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Y	T	f	N	P (%)	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	78	2	78	80	97.5			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	79	1	79	80	98.75			
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	57	23	57	80	71.25		
1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	55	25	55	80	68.75		
1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43	37	43	80	53.75		
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	46	34	46	80	57.5	
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	66	14	66	80	82.5		
1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	50	30	50	80	62.5
1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	59	21	59	80	73.75	
1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	56	14	56	80	70	
1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	70	10	70	80	87.5	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	67	13	67	80	83.75	
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	65	15	65	80	81.25	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79	1	79	80	98.75		

**Keterangan**

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase

201

REKAPITULASI PEROLEHAN DATA SUB VARIABEL KETERAMPILAN MEMBERDAYAKAN YANG DIMILIKI KEPALA SEKOLAH																																											
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
47	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1		
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
49	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0		
50	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
52	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0
55	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	
59	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
60	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0

#### Keterangan

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase



																														JAWABAN		PERSENTASE										
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	Y	T	f	N	P (%)
0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	56	24	56	80	70
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79	1	79	80	98.75
0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	59	21	59	80	73.75
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79	1	79	80	98.75
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80	0	80	80	100
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	71	9	71	80	88.75
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	79	1	79	80	98.75
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	57	23	57	80	71.25
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	69	11	69	80	86.25
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	77	3	77	80	96.25
1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	56	24	56	80	70
1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	59	21	59	80	73.75
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	45	35	45	80	56.25	
0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	57	23	57	80	71.25

**Keterangan**

f = Skor Perolehan

N = Skor Maksimal

P = Nilai Persentase